

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Společenská odpovědnost firmy TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o.  
Corporate Social Responsibility of TEMPO TRAINING & CONSULTING Ltd.

Student: Bc. Zuzana Kozarová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
Podpis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>1 TEORETICKÁ ANALÝZA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM</b>	<b>3</b>
1.1 Historie společenské odpovědnosti firem	3
1.2 Tři pilíře	5
1.2.1 Ekonomický pilíř	5
1.2.2 Praktický příklad CSR aktivit v ekonomické oblasti v ČR	7
1.2.3 Environmentální pilíř	8
1.2.4 Praktický příklad CSR aktivit v environmentální oblasti v ČR	10
1.2.5 Sociální pilíř	12
1.2.6 Praktický příklad CSR aktivit v sociální oblasti v ČR	17
1.3 Stakeholdeři	20
1.4 Výhody společensky odpovědných podniků	23
1.4.1 Zvýšení zisku	23
1.4.2 Přístup k dodatečnému kapitálu	23
1.4.3 Snížení nákladů	24
1.4.4 Zvýšení produktivity a kvality	24
1.4.5 Snížení rizika, snížení nákladů na risk management	24
1.4.6 Zvýšení obrátu a loajality zákazníků	24
1.4.7 Zlepšení image	25
1.4.8 Zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance	25
1.4.9 Konkurenceschopnost a požadavky trhu	25
1.5 Implementace CSR aktivit	26
1.5.1 Plánování	27
1.5.2 Provedení	30
1.5.3 Hodnocení	30
1.5.4 Zlepšování	31
1.6 Vývoj konceptu CSR v České republice	33
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST – CSR VE SPOLEČNOSTI TEMPO TRAINING &amp; CONSULTING S.R.O.</b>	<b>34</b>
2.1 Historie společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING	34
2.2 Vize a hodnoty společnosti TEMPO	36
2.2.1 Vize společnosti	36
2.2.2 Hodnoty společnosti	36
2.3 CSR ve společnosti TEMPO	37
2.3.1 Environmentální oblast	37
2.3.2 Sociální oblast	48
2.3.3 Ekonomická oblast	51
2.3.4 Shrnutí doporučení všech tří oblastí CSR	52
2.4 Průzkum konkurence	53

2.4.1	TOP Consulting, spol. s r.o.	53
2.4.2	Pragoeduca, a.s.	53
2.4.3	IBM Česká republika, spol. s r.o.	54
2.4.4	TÜV SÜD Czech s.r.o	55
2.4.5	Gradua-CEGOS, s.r.o.	55
2.4.6	ECS Edconsia, s.r.o.	55
2.4.7	AKADEMIE ORLITA s.r.o.	56
2.4.8	FUTURUM vzdělávací institut s.r.o.	56
2.4.9	SMARTER Training and Consulting, s.r.o.	56
2.4.10	top vision s.r.o.	56
2.4.11	Shrnutí průzkumu konkurence	57

## **ZÁVĚR** **58**

## **SEZNAM LITERATURY** **60**

## **SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ** **65**

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK** **66**

## **PŘÍLOHY** **68**

# Úvod

Společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility, v textu této práce bude používána zkratka CSR. Přestože se koncept CSR intenzivně vyvíjí již několik let, dodnes pro něj neexistuje žádná jednotná, všeobecně akceptovaná definice.

Evropská komise v tzv. Zelené knize, vydané v roce 2001, definuje CSR takto: *„Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery“*.

Většina definic společenské odpovědnosti firem požaduje po podniku, aby se choval zodpovědně ke svým zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí, atd. – tedy ke všem jednotlivcům i skupinám, které jsou činností podniku určitým způsobem dotčeny nebo jsou schopny jeho podnikatelskou činnost ovlivnit (tzv. stakeholders).

V praxi CSR znamená, že firma podniká v souladu s vysokými etickými principy, udržuje dobré vztahy se svými obchodními partnery, svědomitě pečuje o své zaměstnance, podporuje region, ve kterém působí a snaží se minimalizovat negativní odpady na životní prostředí.

Koncepce CSR má v současné době mnoho zastánců, ale také několik odpůrců, kterým se nelíbí zejména to, že tyto aktivity jsou nákladné a aby manažeři získali dodatečné volné finanční prostředky, musí buď snížit dividendy, nebo zvýšit ceny výrobků či vyplácet menší mzdy, resp. je nenavýšovat, i když by to jinak bylo možné. Aktivity CSR jsou pro ně nákladem, což se liší od teorie zastánců CSR, kteří se na ni dívají jako na investici. Po nastudování velkého množství článků, knih a diskusí se osobně také ztotožňuji s názorem, že koncepce CSR je investicí, která v dlouhodobém horizontu může firmě přinést mnoho výhod.

V první části diplomové práce se zabývám teoretickým výkladem společenské odpovědnosti firem. Popisuji její historický vývoj; klíčové osoby, neboli stakeholders; charakterizují všechny tři oblasti CSR – environmentální, sociální a ekonomickou. Všechny fáze implementačního procesu jsou popsány v kapitole 1.5 a v poslední kapitole teoretické části se zabývám situací vývoje konceptu CSR v České republice.

Teoretická část také obsahuje výčet výhod, které realizace konceptu společenské odpovědnosti firmám přináší. Záměrně se v celé práci zabývám hlavně výhodami a klady koncepce CSR, jelikož **cílem mé diplomové práce** je především snaha o přesvědčení top managementu společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. (dále jen TEMPO), aby přijali některé návrhy CSR aktivit. V lepším případě celou koncepci.

Mým úkolem v praktické části diplomové práce je analyzovat situaci společenské odpovědnosti ve firmě TEMPO a následně doporučit aktivity, které by podnik mohl realizovat. Zabývám se také průzkumem konkurence, který provádím na základě osobních zkušeností a veřejně dostupných informací. Všechny získané informace v závěru komplexně zhodnotím.

# 1 TEORETICKÁ ANALÝZA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

V této části diplomové práce se zabývám historií společenské odpovědnosti firem. Popisuji zde všechny tři pilíře CSR, podstatu a funkci stakeholders a také charakterizuji výhody, které firma může dosáhnout, pokud bude vystupovat jako společensky odpovědná společnost.

## 1.1 *Historie společenské odpovědnosti firem*

První zmínky o koncepci společenské odpovědnosti firem se datují již od 1. poloviny 20. století především v USA. Za nejdůležitější okamžik bývá označováno vydání knihy „**Social Responsibilities of the Businessman**“ od Howarda Bowena v roce 1953. Autor v knize definuje společenskou odpovědnost jako „*závazek podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“.

Od 70. let 20. století se tématem CSR začala zabývat také **Organizace spojených národů** (OSN), jejíž zástupci se snažili o vytvoření základního konceptu CSR. V 90. letech 20. století dochází k vypracování prvních etických kodexů a rozvoji koncepce CSR na mezinárodní úrovni. V této době se také tímto tématem začíná zabývat **Evropská unie**. Důkazem může být vznik evropské expertní centrály s názvem **CSR Europe**, která sdružuje podniky a partnerské organizace. O vznik této organizace se v roce 1995 zasloužil francouzský ekonom a politik Jacques Delors, který byl v letech 1985–1995 předsedou Evropské komise. Během svého předsednictví Delors vedl např. důležité reformy rozpočtu a položil tím důležité základy k uvedení jednotné měny. CSR Europe je přední evropskou sítí pro společenskou odpovědnost firem sdružující 75 nadnárodních korporací a 27 národních partnerských organizací. Jejím posláním je podporovat členské společnosti v integraci CSR do každodenní podnikatelské praxe.

Dalším důležitým rokem v historii CSR byl rok 2000, kdy na summitu Evropské rady v **Lisabonu** byl v Evropské unii zahájen proces, jehož cílem je do roku 2010 přeměnit EU v nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, schopnou udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a s více posílenou sociální soudržností.<sup>1</sup> V roce 2001 byla v **Zelené knize** uvedena jedna z nejznámějších definic CSR, založená na tzv. *triple-bottom-line*. Jedná se o tzv. trojí základ podnikání, jehož podstatou je, že se firma soustředí nejen na ekonomický růst, ale také na environmentální a sociální aspekty své činnosti (definice – viz. str. 1 této práce).

Cílem **Sdělení Evropské komise z roku 2002** bylo navázat na poznatky ze Zelené knihy a zvýšit transparentnost rozhodovacích procesů ve firmách. V tomtéž roce bylo také zřízeno Fórum zainteresovaných skupin (*European Multistakeholders Forum*), které sdružuje zástupce orgánu EU, evropské svazy zaměstnavatelů, organizace podnikatelů, zaměstnanecké odbory i nevládní organizace. Cílem tohoto fóra je propagovat koncept CSR a jeho zavádění do dlouhodobých strategií podniků výměna dosavadních zkušeností s tímto konceptem, apod. V roce 2005 došlo k částečnému přehodnocení stanovených cílů, jelikož cíle definované v roce 2002 se ukázaly jako příliš ambiciózní a nereálné. V roce 2006 Evropská komise zveřejnila své druhé sdělení, jehož základním poznatkem bylo určení nové strategie EU v oblasti CSR. Nejdůležitějším výstupem tohoto sdělení bylo založení „Evropské aliance pro sociální odpovědnost podniků“, která na dobrovolné bázi sdružuje evropské podniky, které se ke společenské odpovědnosti samy přihlásí. Cílem tohoto kroku bylo přimět více evropských podniků, aby překročily rámec svých minimálních právních závazků ve prospěch společnosti a udržitelného rozvoje. Aliance není právním nástrojem, který by vyžadoval podpis ze strany podniků. Jedná se o politické zastřešení nových nebo stávajících iniciativ velkých společností, malých a středních podniků a dalších zúčastněných subjektů v oblasti sociální odpovědnosti podniků. Aliance by měla přinést nová partnerství a nové příležitosti pro všechny zúčastněné strany v jejich snaze o podporu sociální odpovědnosti podniků. O aktuální situaci ohledně konceptu CSR bude pojednáno dále v této práci.

---

<sup>1</sup> Vláda České republiky [online]. Lisabonská strategie [cit. 13.1.2010]. Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/lisabonska-strategie/lisabonska-strategie-15285/>



## 1.2 Tři pilíře

Společenská odpovědnost firem je založena na třech pilířích. Jak již bylo uvedeno výše, trojí odpovědnost (*triple-bottom-line*) je princip, podle kterého by činnost firmy měla stát na třech pilířích: ekonomické prosperitě (*profit*), kvalitě životního prostředí (*planet*) a společenském kapitálu (*people*). Pojetí trojí odpovědnosti vyžaduje, aby byla firma odpovědná k subjektům, které mohou být, ať již přímo či nepřímo, její činností ovlivněny, než vlastním akcionářům. Podle stakeholderské teorie (více o této teorii bude pojednáno v kapitole 1.3) by podnikatelský subjekt měl sloužit jako nástroj koordinace zájmů stakeholderů, místo maximizace zisku podílníků (majitelů). Tento princip je také nazýván jako tzv. koncepce 3P (*Profit + Planet + People*).

### 1.2.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř zahrnuje odpovědné chování v ekonomické oblasti, např. kvalitní vztahy s dodavateli, investory, zákazníky, obchodními partnery, apod. Podnikání by mělo být transparentní, firmy by neměly zneužívat dominantního postavení na trhu. Součástí ekonomického pilíře je skutečnost, že by podniky měly přijmout taková opatření, která by zamezila praní špinavých peněz a korupci.

Spadají zde CSR aktivity jako je poskytování transparentních informací, praktické využívání etického kodexu, péče o zákazníky, nabídka kvalitních produktů, včasné placení faktur, šíření principů odpovědného podnikání v rámci dodavatelsko odběratelského řetězce, poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách či využívání etické reklamy. Z hlediska trhu se také někdy sleduje dopad podniku na ekonomiku státu či regionu, například v podobě rozvoje zaměstnanosti, budování infrastruktury nebo boje proti korupci.<sup>2</sup>

Z výše uvedeného vyplývají následující CSR aktivity v oblasti ekonomického pilíře (více o těchto aktivitách včetně uvedených příkladů v tabulce 1):

---

<sup>2</sup> Více informací o ekonomickém pilíři: Společenská odpovědnost firem [online]. Ekonomický pilíř CSR. [cit. 14.1.2010]. Dostupné z WWW: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=522>

## **Ekonomický pilíř**

- Etický kodex společnosti,
- transparentnost,
- odmítání korupce,
- kvalitní a bezpečné produkty a služby,
- marketingová a reklamní etika,
- vztahy se zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a investory.

**Tabulka 1: Ekonomický pilíř**

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Správa a řízení firmy</b>	Transparentnost	▪ Uveřejnění finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	▪ Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	▪ Monitorování a měření firemního image
<b>Odpovědný přístup k zákazníkům</b>	Zjišťování zpětné vazby	▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	▪ Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb ▪ Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	▪ Věrnostní program ▪ Poprodejní servis ▪ Bezbariérový přístup do prodejen ▪ Přístupnost webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	▪ Použití norem kvality (ISO 9001, HACCP) ▪ Produktové označení programu Česká kvalita
	Vzdělávání zákazníků	▪ Školení preventivní servisní činnosti ▪ Školení bezpečnosti práce
<b>Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery</b>	Výběr dodavatelů	▪ Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	▪ Včasné placení faktur
	Šíření CSR	▪ Monitoring CSR praktik v dodavatelsko odběratelském řetězci ▪ Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy
<b>Marketing a reklama</b>	Informace o produktech	▪ Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	▪ Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci
	Reklamní etika	▪ Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu

*Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=612> [cit. 14.1.2010]*

### **1.2.2 Praktický příklad CSR aktivit v ekonomické oblasti v ČR**

Velmi dobrý příklad aplikace aktivit ekonomického pilíře můžeme sledovat u firmy **DHL Express (Czech Republic) s.r.o.** Důkazem jsou níže uvedené aktivity, které firma realizuje.

#### **1.2.2.1 Exportní cena DHL + Exportní výzkum DHL**

DHL Express se snaží podporovat české exportéry prostřednictvím vlastních dlouhodobých projektů, na kterých spolupracuje s mnoha privátními společnostmi i vládními agenturami. „Exportní výzkum DHL“ je aktivita, která dlouhodobě mapuje názory nejvýznamnějších českých vývozců na aktuální události v České republice i zahraničí. „Exportní cena DHL“ je soutěž, kterou vyhlašuje DHL pravidelně již jedenáct let a která se snaží podporovat a motivovat především malé a střední exportéry. Tato soutěž je součástí rozsáhlého projektu na podporu exportu ve spolupráci s prestižní organizací Czech Trade - Exportní klub.

#### **1.2.2.2 Optimalizace a plánování svozových a rozvozových tras**

Optimalizací a plánováním svozových a rozvozových tras se minimalizují nejen náklady, ale i dopady na životní prostředí plynoucí z přepravy.

#### **1.2.2.3 Spolupráce s AIESEC – nabídka praxí pro studenty**

DHL dlouhodobě spolupracuje také s mezinárodní studentskou organizací AIESEC formou nabídky pracovních praxí pro studenty z celého světa. Tato spolupráce je velmi úspěšná – většina studentů účastnících se stáží obdrží nabídku pracovního místa ve společnosti DHL. Společnost tímto podporuje snížení nezaměstnanosti.

## ***Další aktivity společnosti DHL:***

### **1.2.2.4 Stáže studentů ve spolupráci s Business Leaders Forum (BLF)**

Více jak 10 let spolupracuje DHL s organizací Business Leaders Forum, která sdružuje společensky odpovědné firmy a věnuje se podpoře a propagaci CSR. Školící oddělení společnosti DHL každoročně organizuje ve spolupráci s BLF týdenní stáž pro studenty vysokých škol z celé ČR, kteří si tak mohou v praxi ověřit fungování nadnárodní společnosti.

### **1.2.2.5 Školení zaměstnanců**

Společnost DHL již při výběru zaměstnanců klade důraz na zájem uchazečů o další vzdělávání a jejich aktivní přístup v této oblasti. Je veden personální informační subsystém pro oblast vzdělávání, který poskytuje přehled o vzdělání zaměstnanců společnosti, školeních, která již absolvovali, vynaložených nákladech na jejich vzdělávání, včetně využívání získané odbornosti při práci. Potřeba vzdělávání vyplývá z rozvojové koncepce společnosti, personální evidence a z každoročního hodnocení zaměstnanců, které je vedeno formou rozhovoru nadřízeného s podřízeným.

## **1.2.3 Environmentální pilíř**

Za velmi důležitý je považován environmentální pilíř CSR, který mimo jiné zahrnuje odpovědné chování organizace ve vztahu k okolí, především k životnímu prostředí. Toto zodpovědné chování, jímž se firma pokusí minimalizovat svůj negativní dopad na životní prostředí, může podniku přinést nové obchodní příležitosti. Ekologický způsob podnikání rovněž přináší finanční úspory. Šetrné využití energie, prevence znečišťování, minimalizace odpadu a recyklace, to vše může přinést podniku zefektivnění provozu, značné snížení nákladů a jiné výhody. Například optimalizace vytápěcího programu zmenšuje dopady na životní prostředí a zároveň firmě uspoří významnou finanční částku.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Více informací o environmentálním pilíři: Společenská odpovědnost firem [online]. Environmentální pilíř CSR. [cit. 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=531>

Z výše uvedeného vyplývají následující CSR aktivity v oblasti environmentálního pilíře (více o těchto aktivitách včetně uvedených příkladů v tabulce 2):

### Environmentální pilíř

- Úspora energie a vody,
- minimalizace odpadu, třídění a recyklace,
- redukce využívání pohonných hmot,
- nakupování ekologicky šetrných produktů a materiálů.

Tabulka 2: Environmentální pilíř

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Environmentální politika</b>	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální strategie</li> <li>▪ Využití norem (ISO 14001, EMAS)</li> <li>▪ Environmentální audit</li> </ul>
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální kritéria výběru dodavatelů</li> </ul>
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spolupráce na environmentálních aktivitách</li> <li>▪ Návrhy na zlepšení environmentálních praktik</li> </ul>
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální školení</li> <li>▪ Informace o environmentální politice firmy</li> </ul>
	Změny klimatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření pro snižování uhlíkové stopy</li> </ul>
<b>Energie a voda</b>	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)</li> </ul>
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití energie slunečního záření, biomasy</li> </ul>
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření a zařízení na úsporu vody</li> </ul>
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách</li> </ul>
<b>Odpad a recyklace</b>	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů</li> </ul>
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tisk z obou stran papíru</li> <li>▪ Vratné barely na pitnou vodu</li> <li>▪ Optimalizace výrobního procesu</li> </ul>
<b>Doprava</b>	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce</li> <li>▪ Omezování služebních cest (videokonference)</li> </ul>
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimalizace logistiky</li> </ul>
<b>Produkty a balení</b>	Ekologické výrobky	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výrobky či služby s ekoznačkou</li> </ul>
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimalizace obalových materiálů</li> <li>▪ Ekologicky šetrné obalové materiály</li> </ul>
<b>Nakupování</b>	Ekologicky šetrný nákup	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty</li> </ul>
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nákup od místních dodavatelů</li> </ul>

Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=531> [cit. 16.1.2010]

## 1.2.4 Praktický příklad CSR aktivit v environmentální oblasti v ČR

Jako příklad uvádím ekologické aktivity firmy **Skanska a.s.** Svůj vztah k udržitelnému rozvoji prezentuje společnost na svých internetových stránkách takto: *„Věříme, že jsme odpovědná společnost. Snažíme se naplňovat současné potřeby takovým způsobem, abychom neohrozili naplňování potřeb budoucích generací. Řídíme se hodnotami vyjádřenými v našem Etickém kodexu a naší politikou „Pěti nul“.* [<http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Udrzitelny-rozvoj/>, cit. 16.1.2010]

Společnost úzce spolupracuje s Nadací Partnerství, která je největším nevládním donátorem ekologických aktivit v České republice. Stala se generálním partnerem projektu „Strom života“<sup>4</sup>. Vedle aktivit s Nadací Partnerství se snaží především o změnu postojů vlastních zaměstnanců. Proto zahájili velmi rozsáhlé netradiční ekologické školení, kterým projde doslova každý zaměstnanec firmy. Ve spolupráci s Nadací Partnerství připravili unikátní environmentální vzdělávací projekt s názvem Stavíme na Zemi. Hlavním cílem tohoto projektu je změna postoje jejich zaměstnanců v oblasti osobní odpovědnosti s ohledem na ekologické chování ve stavební výrobě, a to ve všech jeho fázích (příprava, řízení a realizace staveb).

Vedle toho společnost v posledních letech významně investuje do technologií vstřícných k životnímu prostředí – to jsou například přestavby jejich obaloven asfaltových hmot a výroben betonu a jejich modernizace tak, aby vyhovovaly ještě přísnějším kritériím, než stanovuje zákon. Vedle toho rozšiřují jejich vybavení takovými doplňkovými prostředky, které zmenšují dopady staveb na okolí – například protihlukové stěny a podobné technologie.

### 1.2.4.1 Politika „Pěti nul“

Strategie „Pěti nul“ spočívá v tom, že se společnost Skanska a.s. snaží ve všech svých činnostech o to, aby neměla:

---

<sup>4</sup> Více o projektu Strom života: Nadace Partnerství [online]. Strom života. [cit. 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <http://www.nadacepartnerstvi.cz/stromzivota>

- 1) **Žádné ztrátové projekty** – dosáhnout tohoto lze tím, že se společnost bude vyhýbat nepřijatelným finančním rizikům a bude obezřetná při výběru a řízení projektů.
- 2) **Žádné ekologické incidenty** – snaha o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí.
- 3) **Žádné porušení etických zásad** – projevuje se v boji proti úplatkářství a porušování hospodářské soutěže.
- 4) **Žádné nehody** – společnost v místě realizace svých projektů dbá na bezpečnost svých zaměstnanců, dodavatelů i veřejnosti.
- 5) **Žádné vady** – tato politika znamená dodržení nejvyšší kvality díla, tak aby byli spokojeni zejména zaměstnanci, a zároveň znamená pozitivní dopad na výši finančních výsledků.

#### **1.2.4.2 Etický kodex**

V etickém kodexu věnuje firma pozornost také ochraně životního prostředí, proto jej zde uvádím, přestože vytvoření etického kodexu nepatří do environmentální oblasti CSR, ale spadá do oblasti ekonomické.

*„Náš Etický kodex určuje, jak mají všichni zaměstnanci společnosti Skanska kdekoli na světě pracovat. Jsme pyšní na praktické postupy etického podnikání, které jsme v naší skupině zavedli. Netrpíme korupci, uplácení, porušování pravidel férové hospodářské soutěže, diskriminaci nebo obtěžování v žádné formě.*

*Naopak podporujeme etické obchodní postupy, spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci, diverzitu a rovné příležitosti. Další životně důležitou oblastí je pro nás oblast ochrany zdraví při práci a pracovní bezpečnosti. Naším cílem je, aby na pracovištích nedocházelo k žádným úrazům.*

*Náš závazek vytvořit bezpečné a zdravé pracoviště pro každého na našich stavbách je jasně uveden v Etickém kodexu. Pracovat pro Skanska znamená také chránit životní prostředí a pečovat o ně. Neustále se snažíme udělat více pro to, abychom snížili dopad své činnosti na životní prostředí.“*

*[<http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Na-Etický-kodex/>, cit. 16.1.2010]*

## **1.2.5 Sociální pilíř**

Sociální oblast je nejrozšířenější oblastí CSR. Téměř každá společnost vyvíjí určité aktivity, které souvisí se sociálním pilířem společenské odpovědnosti firmy. Ve většině publikací dochází k rozdělení této oblasti na sociální oblast zabývající se pracovním prostředím a sociální oblast zabývající se místní komunitou, vzhledem k této skutečnosti se také já ve své práci budu zabývat těmito dvěma oblastmi.

### **1.2.5.1 Pracovní prostředí**

Do této oblasti můžeme zařadit podporu rozvoje lidského kapitálu a společnosti. Podniky stále častěji pro své zaměstnance zajišťují vzdělávací kurzy, odborná školení, jazykovou výuku, apod. Cílem této aktivity je, aby firma disponovala kvalitními zaměstnanci. Takováto společnost je také velmi atraktivním zaměstnavatelem. Je důležité zjišťovat, o jaké formy vzdělávání mají zaměstnanci zájem. Již při výběru zaměstnanců by měla firma brát ohled na to, jestli uchazeč o práci má zájem o sebevzdělávání.

Další formou společensky odpovědného chování firmy v rámci sociálního pilíře jsou zaměstnanecké benefity (neboli zaměstnanecké výhody). Většina benefitů je již brána jako samozřejmá věc. Dle mého názoru je zařazení této formy společenské odpovědnosti do sociální oblasti CSR velmi sporné, jelikož tyto výhody firmy většinou nenabízejí z titulu společenské odpovědnosti, ale z titulu „přilákání“ zaměstnanců a získání určité image.

**Mezi nejčastější zaměstnanecké výhod patří:**

- Příspěvek na stravování,
- bezúročné půjčky,
- prodloužená dovolená,
- služební automobil,
- mobilní telefon,



- příspěvek na rekreaci,
- firemní, kulturní a společenské akce,
- příspěvek na penzijní připojištění, atd.

Výše uvedené a další aktivity sociálního pilíře z oblasti pracovního prostředí (více o těchto aktivitách včetně uvedených příkladů v tabulce 3):

### **Sociální pilíř – pracovní prostředí**

- Vzdělávání a rozvoj
- Zaměstnanecké benefity
- Zapojení zaměstnanců do rozhodování
- Ohodnocení za práci
- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců při práci
- Work-life balance<sup>5</sup>
- Outplacement<sup>6</sup>
- Rovné příležitosti
- Dodržování lidských práv a zákaz dětské práce
- Aktivní účast zaměstnanců na podpoře místní komunity

---

<sup>5</sup> Work-life balance znamená vyváženost pracovního a osobního života

<sup>6</sup> Outplacement je péče o odcházející zaměstnance při propouštění a jejich podpora při hledání nového uplatnění.

**Tabulka 3: Sociální pilíř – pracovní prostředí**

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Zapojení zaměstnanců a komunikace</b>	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průzkum spokojenosti</li> <li>▪ Evidence a řešení stížností</li> </ul>
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy</li> <li>▪ Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit</li> </ul>
	Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití prostředků interní komunikace</li> <li>▪ Informování uchazečů o práci o CSR</li> </ul>
<b>Ohodnocení za práci</b>	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odpovídající platové ohodnocení</li> </ul>
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sportovní a relaxační vyžití</li> <li>▪ Kulturní vyžití</li> <li>▪ Společenské akce pro zaměstnance</li> <li>▪ Navýšení dovolené a volna</li> <li>▪ Osobní komfort (notebook, auto, mobil)</li> <li>▪ Příspěvek na dojíždění do práce</li> <li>▪ Zaměstnanecké akcie</li> </ul>
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Školení, kurzy, mentoring</li> </ul>
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plány kariérního rozvoje</li> </ul>
<b>Zdraví a bezpečnost</b>	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pravidla, opatření, školení</li> </ul>
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči</li> <li>▪ Očkování</li> </ul>
<b>Vyváženost pracovního a osobního života</b>	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pružná pracovní doba</li> <li>▪ Práce z domova</li> <li>▪ Zkrácená pracovní doba</li> <li>▪ Práce na směny</li> <li>▪ Sdílení pracovního místa</li> </ul>
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Příspěvek na hlídání</li> <li>▪ Psychologická podpora</li> </ul>
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontakt během rodičovské dovolené</li> <li>▪ Podpora při návratu do zaměstnání</li> </ul>
<b>Outplacement</b>	Podpora propouštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanční forma podpory</li> <li>▪ Pomoc při hledání práce</li> <li>▪ Rekvalifikace a školení</li> </ul>
<b>Rovné příležitosti</b>	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců</li> </ul>
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)</li> </ul>
<b>Podpora místní komunity</b>	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)</li> </ul>
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci</li> </ul>
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benefiční plesy, aukce, tomboly</li> </ul>

Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=613> [cit. 16.1.2010]

### 1.2.5.2 Místní komunita

Do koncepce společenské odpovědnosti v oblasti místní komunity patří firemní filantropie, neboli firemní dárcovství (jedná se o dobrovolnou podporu veřejných projektů. Zaměstnanci se mohou zapojit do těchto aktivit pomocí „volunteeringu“ (jedná se o dobrovolné zapojení zaměstnanců do CSR aktivit), „matchingu“ (zaměstnanci přispívají na veřejně prospěšné projekty určitou finanční částkou do tzv. matchingového fondu, který potom společnost navýší), nebo pomocí tzv. „payroll giving“ (finanční forma dárcovství prostřednictvím strhávání určité částky přímo ze mzdy).

Aktuálním příkladem je např. vytvoření matchingového fondu společností RWE. Společnost uspořádala v lednu roku 2010 dobročinnou sbírku „RWE pomáhá Haiti“, jejíž výtěžek bude věnován na pomoc Haiti zasaženému zemětřesením s devastujícími následky. Sumu, kterou se podaří zaměstnancům celého koncernu nashromáždit, RWE zdvojnásobí a zašle na účet Červeného kříže. Před pěti lety zaměstnanci celého koncernu RWE věnovali přes 25 milionů korun na pomoc tsunami postižené jihovýchodní Asii. RWE tehdy Červenému kříži předala šek v hodnotě přes 50 milionů korun.

Podnik, který se aktivně zapojuje v místní komunitě, může identifikovat nové trhy či obchodní příležitosti, posilovat věrnost zákazníků, zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, budovat kontakty s lokálními úřady, upoutat pozornost médií a také snáze navázat nové partnerské vztahy s jinými podniky. V neposlední řadě podpora komunity významně pomáhá budovat firemní reputaci.<sup>7</sup>

Výše uvedené a další aktivity sociálního pilíře z oblasti místní komunity (více o těchto aktivitách včetně uvedených příkladů v tabulce 4):

---

<sup>7</sup> Více informací o sociálním pilíři: Společenská odpovědnost firem [online]. Sociální pilíř CSR. [cit. 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=613>

## Sociální pilíř – místní komunita

- Finanční podpora veřejně prospěšných aktivit
  - Firemní dárcovství a dobrovolnictví
  - Vlastní firemní projekty
- Spolupráce se školami
  - Spolupráce se studenty
  - Podpora výuky
- Zapojení stakeholderů
  - Zapojení zaměstnanců, zákazníků, obchodních partnerů

Tabulka 4: Sociální pilíř – místní komunita

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Podpora komunity	Firemní dárcovství	▪ Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	▪ Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	▪ Sdílený marketing ▪ Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	▪ Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	▪ Využití Fair Trade produktů a ethnocateringů na firemních akcích, rautech a snídaních
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	▪ Studentské stáže, praxe či exkurze ▪ Konzultace diplomových prací ▪ Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	▪ Zapůjčení či darování techniky ▪ Účast na výuce
Zapojení stakeholderů	Zapojení zaměstnanců	▪ Firemní dobrovolnictví ▪ Matchingový fond ▪ Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	▪ Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
	Zapojení obchodních partnerů	▪ Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit

Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=613> [cit. 16.1.2010]

### 1.2.6 Praktický příklad CSR aktivit v sociální oblasti v ČR

Společností angažující se v této oblasti je například firma Vodafone Česká republika, a.s. (dále jen Vodafone). Tato firma v roce 2007 vytvořila nadaci Vodafone Česká republika, která realizuje několik projektů. Jsou to buď vlastní grantové projekty nebo přímé finanční výpomoci svému okolí. Za dobu svého trvání rozdělila již 42 milionů korun na 230 projektů. Přijala také asi 800 žádostí.

#### Grantovými projekty jsou:

- 1) Vpoho
- 2) Vpohybu
- 3) Rok jinak
- 4) Zelený program

Za období 2007 a 2008 podpořila nadace Vodafone Česká republika následující projekty:

**Tabulka 5: Projekty nadace Vodafone Česká republika**

Název programu	Vynaložené peníze za fiskální rok 2007-2008 (v Kč)	Vynaložené peníze za fiskální rok 2008 – 2009 (Kč)
<b>Vpoho</b>	533 327	2 120 000
<b>Vpohybu</b>	7 563 706	10 146 822
<b>Vpohybu mladí lidé a komunita</b>	3 563 706	3 749 972
<b>Vpohybu komunikační technologie a znevýhodněné skupiny</b>	4 000 000	6 396 850
<b>Rok jinak</b>	X	2 762 272
<b>Zelený program</b>	X	213 800
<b>Ostatní podpořené projekty mimo grantové programy Nadace Vodafone ČR</b>	3 414 600	1 483 457
<b>Celkem</b>	<b>16 311 633</b>	<b>16 512 551</b>

Zdroj: <http://www.vodafone.cz/pdf/WebBookPrint02.pdf> [cit. 16.1.2010]

Nyní jednotlivě ke grantovým programům. Prvním zmiňovaný je program **Vpoho**. Zaměření daného programu je na mladé lidi a možné problémy jejich dospívání. Okruh působnosti tohoto programu je mnohem širší, než jen drogová problematika, jak si mnoho lidí myslí. Pomocí této nadace jsou zřizovány tzv. nízkoprahové kluby. Podstatou klubu je vytvoření místa pro mládež do 26 let, kde se scházejí a provozují volnočasové aktivity.

Dalším je program **Vpohybu**, který je také zaměřen na mladé lidi. Slouží k rozvíjení jejich schopností, dovedností a iniciativy. Zaměření programu je přispět k plnohodnotnému životu znevýhodněných skupin, příprava na budoucí život a povolání a to především pomocí komunikačních technologií. Směry programu:

- a) Mladí lidé a komunita - nestátní neziskové organizace, zabývající se prací s mladými lidmi.
- b) Komunikační technologie a znevýhodněné skupiny – všechny nestátní neziskové organizace.

#### **Příklad podpořených projektů komunikačních technologií:**

- 1) **Satelitní navigace pro nevidomé.** Za tento projekt získala Nadace Vodafone České republiky cenu Via Bona 2007, za inovativní přístup k dárcovství. Podstatou tohoto navigačního systému pro nevidomé je okamžité lokalizovat polohu a navigace na území České republiky. Nadace také podpořila vybudování navigačního centra a podílí se na jeho chodu. Projekt je byl realizován se Sjedenou organizací nevidomých a slabozrakých (SONS).
- 2) **Tísňová linka OREION pro seniory.** Program je založen na principu pomoci seniorům. Program je zaměřen na seniory, kteří se obávají samoty a také by mohli potřebovat pomoc. Tuto pomoc poskytuje linka OREION. Senior dostane přístroj, který nosí neustále u sebe. V domácnosti má nainstalované čidla, která monitorují jeho pohyb a v případě potíží by přivolaly pomoc. Jde o případy nevolností nebo pádů v domácnosti. Senior se podílí na zavedení linky částkou 1000 Kč. Instalace krizové linky je ohodnocena na 12 500 Kč. Dále hradí měsíční paušál 400 Kč. Krizová linka je zavedena v městské části Praha 4 a ročně poskytuje pomoc až 20 seniorům. Projekt funguje již 2 roky.

- 3) **PC hra GhettoOut.** Tato hra simuluje sociálně vyloučené lokality. V této lokalitě existují problémy s prací, bydlením, kriminalitou a také diskriminací. Cílem hry je, aby se hráč dostal z tohoto ghetta jak legálním, tak nelegálním způsobem, získal práci a nové bydlení. Hra také umožňuje vyhodnocení strategie, jak se chce z této vyloučené lokality dostat.

Předposledním grantovým programem je **Rok jinak**. Je to unikátní projekt, který funguje od května 2008. Podstatou je poskytnout zájemcům práci v neziskové organizaci, kterou si vybere. V této neziskové organizaci pracuje 1 rok a mzdu mu hradí Nadace. Projekt je obdobou globálního programu World of Difference. Tento program zabezpečuje nadace Vodafone po celém světě.

Jako poslední zmiňovaný je **Zelený program**. Program je propojením environmentální a sociální oblasti. Každý telefon odevzdaný v prodejně Vodafone, je recyklován. Nadace získá za každý takto odevzdaný starý telefon 3€.

Společnost Vodafone se dále zabývá **firemním dobrovolnictvím**. Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost dobrovolnictví v pracovní době. Tuto dobu, kterou zaměstnanec v nadaci stráví, má zaplacenou, jako by byl v zaměstnání. Zaměstnanci si mohou vybrat z nabízených 36 neziskových organizací a 104 aktivit. Celková odpracovaná doba v neziskových organizacích již přesáhla 3 000 hodin. Nejvíce se na této dobrovolnické činnosti podílejí pracovníci ve věkové skupině 21 – 30 let, a to 60,9%. Věková skupina 31 až 40 let se angažuje 30,3%. Zaměstnanci do 20 let (4%), 41 až 50 let (3,8%) a 51 a více (1%) se podílí minimálně.

### **1.3 Stakeholderi**

Investoři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, média, místní komunita, mezinárodní organizace a další – toto všechno jsou tzv. stakeholderi neboli zainteresované strany, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jím ovlivněny.

Tato skupina stakeholderů může mít u každé firmy jiné složení. Nejdůležitějším krokem v každé firmě by tedy měla být především identifikace těchto stakeholders. Každá skupina může mít odlišné názory a rozdílné priority, na podniku je sladit tyto názory a pomocí dialogu se všemi stakeholdery definovat politiku společenské odpovědnosti ve své firmě. Tento dialog velmi pozitivně působí také na atmosféru ve firmě, kdy zaměstnanci jsou rádi, že mohou projevit svůj názor, popř. ještě více, pokud jejich názor bude vyslyšen. Na druhé straně např. dialog s dodavateli, popř. s odběrateli může vyvolat společensky odpovědné chování také v jejich organizaci. Dalším, ale určitě ne posledním plusem, je také příznivější pohled široké veřejnosti na firmu, která se snaží být společensky odpovědná. Dle významnosti se stakeholderi dělí na primární a sekundární:

#### **Primární stakeholderi**

K primárním stakeholderům řadíme vlastníky a investory, zaměstnance, zákazníky, obchodní partnery, místní komunitu a environmentální neziskové organizace.

#### **Sekundární stakeholderi**

K sekundárním stakeholderům řadíme veřejnost, vládní instituce, samosprávné orgány, lobbyisty, konkurenty, občanská sdružení, obchodní sdružení a média.

V literatuře se můžeme setkat také s pojmem shareholders (popř. stockholders). Tento pojem označuje užší skupinu zainteresovaných aktérů. Jsou jimi akcionáři, vlastníci a ostatní osoby, které mají zájem především na finančním úspěchu firmy.



Při identifikaci stakeholderů může firmám napomoci následující tabulka:

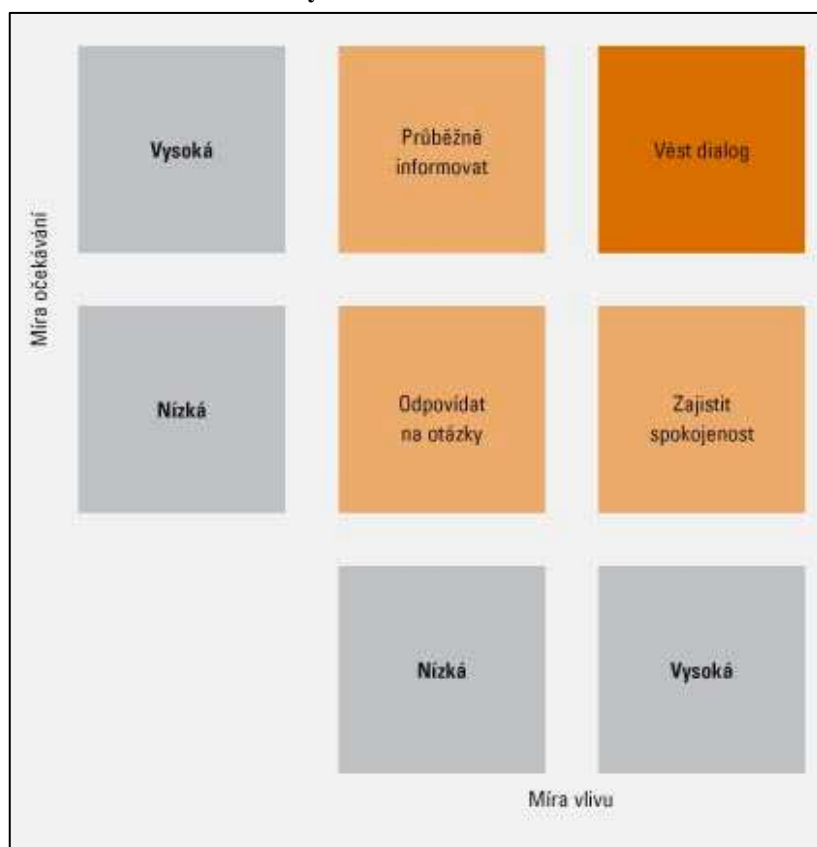
**Tabulka 6: Analýza stakeholderů dle jejich očekávání**

	Stakeholderi	Očekávání od podniku
Ekonomická oblast	Vlastníci a investoři	Zisk
		Růst hodnoty podniku
		Transparentnost
	Zákazníci	Kvalitní produkty
		Přiměřená cena produktu
		Poprodejní servis
	Obchodní partneři	Kvalita smluv a jednání
		Včasné plnění závazků
Sociální oblast	Zaměstnanci	Přiměřená mzda a nefinanční benefity
		Dobré pracovní podmínky
		Profesní růst a možnost vzdělávání
		Work-life-balance
	Místní komunita	Finanční či materiální podpora
		Získání know-how od firemních dobrovolníků
Envi oblast	Environmentální neziskové organizace	Ekologická výroba, produkty a služby
		Minimální zátěž podniku na životní prostředí

*Zdroj informací: <http://csr-online.cz/Page.aspx?urcení> [cit. 19.1.2010]*

Pro určení klíčových stakeholders lze použít také následující matici, dle které podnik přiřadí stakeholdery k jednotlivým kvadrátům dle míry vlivu a míry očekávání.

**Obrázek 1: Maticová analýza stakeholders**



Zdroj: <http://csr-online.cz/Page.aspx?urceni> [cit. 19.1.2010]

Následující obrázek stanovuje postup spolupráce se stakeholdery.

**Obrázek 2: Postup spolupráce se stakeholdery**



Zdroj: <http://csr-online.cz/Page.aspx?zapojeni> [cit. 19.1.2010]

Porozumět očekávání stakeholderů znamená přispět k úspěchu podniku, přestože jejich splnění jde nad rámec firemních povinností. Společenská odpovědnost firmy znamená sladění firemních zájmů a očekávání okolí.

## **1.4 Výhody společensky odpovědných podniků**

V současné době se většina teoretiků i výzkumných pracovníků shoduje v tom, že aktivity CSR přináší tyto výhody:

- Zvýšení zisku.
- Přístup k dodatečnému kapitálu.
- Snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti.
- Zvýšení produktivity a kvality.
- Snížení rizika, snížení nákladů na risk management.
- Zvýšení obratu a loajality zákazníků.
- Zlepšení image.
- Zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance.
- Konkurenceschopnost a požadavky trhu.

### **1.4.1 Zvýšení zisku**

Aktivity CSR přispívají ke zvýšení zisku (často ovšem nepřímo, proto je tato výhoda nejvíce sporná). Mezi výzkumy, které podporují platnost tohoto tvrzení, patří studie DePaul University<sup>8</sup> z roku 1997. Vyplývá z ní, že podniky, které se přihlásily k dodržování etických principů, mají lepší finanční výsledky než podniky, které tak neučinily.

### **1.4.2 Přístup k dodatečnému kapitálu**

Činnost firem v rámci společenské odpovědnosti sleduje Dow Jones Group Sustainability Index, FTSE4Good Index, BitC Corporate Responsibility Index (a další). Tyto indexy berou stále víc v potaz investoři, kteří chtějí získat informace o úrovni zapojení firmy v oblasti společenské odpovědnosti. Podniky hlásící se ke koncepci CSR mají větší šanci získat dodatečný kapitál oproti podnikům, které se k CSR nehlásí.

---

<sup>8</sup> Více informací o tomto výzkumu: DePaul University [online]. Vincentian Studies Institute. [cit. 19.1.2010]. Dostupné z WWW: <http://depaul.edu/about/index.asp>

### **1.4.3 Snížení nákladů**

Z dlouhodobého hlediska může koncept CSR přispět ke snížení nákladů, ačkoliv z krátkodobého hlediska náklady spíše zvyšuje. Aktivita CSR vedou často k inovacím, které posléze mohou pomoci podniku snížit náklady, resp. zvýšit hospodárnost. Tyto náklady, které lze jednoznačně prokázat, se nazývají explicitní náklady. Vedle těchto nákladů, ale aktivity CSR vedou ke snížení tzv. implicitních nákladů. Příkladem těchto nákladů mohou být např. náklady na budoucí odstranění znečištěných ploch, náklady na budoucí spory, atd.

### **1.4.4 Zvýšení produktivity a kvality**

CSR aktivity zvyšují motivaci a produktivitu zaměstnanců, které vedou ke zvýšení kvality výrobků a služeb.

### **1.4.5 Snížení rizika, snížení nákladů na risk management**

Čím má firma více rozvinutý koncept společenské odpovědnosti, tím menší obchodní rizika jí hrozí. Díky CSR aktivitám firma předchází rizikům vyhledáváním potenciálních míst jejich vzniku.

### **1.4.6 Zvýšení obrátu a loajality zákazníků**

Aktivity CSR můžeme chápat jako možnost odlišení se od konkurence. Toto odlišení osloví určitou skupinu lidí, kteří mají zájem o produkty od firem, které jsou společensky odpovědné. Většina evropských zákazníků pokládá tento společensky odpovědný přístup firmy při svém nákupu za důležitý a jeden z pěti by byl ochoten zaplatit víc za produkty, které byly vyrobeny odpovědně z hlediska přístupu ke společnosti a životnímu prostředí.

### **1.4.7 Zlepšení image**

Výzkum společnosti Market & Opinion Research International<sup>9</sup> ve Velké Británii ukázal, že zavedení dlouhodobých společensky zodpovědných postupů pomáhá podnikům zlepšovat brand identity a stát se více konkurenceschopnými.

### **1.4.8 Zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance**

Dle několika průzkumů z poslední doby zaměstnanci dávají přednost práci ve společnosti, která je etická a má dobrou pověst, než vyššímu platu.

### **1.4.9 Konkurenceschopnost a požadavky trhu**

Tato výhoda souvisí s intenzivní komunikací se všemi stakeholdery. Státní orgány, město, investoři, místní komunity a dodavatelé, ti všichni vyvíjejí na firmy tlak, aby fungovaly takovým způsobem, jak se od nich ve společnosti a v životním prostředí očekává.

---

<sup>9</sup> Více informací o výzkumu: Strategie.cz [online]. Image je významnější než dřív. [cit. 19.1.2010]. Dostupné z WWW: <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=47324>

## 1.5 Implementace CSR aktivit

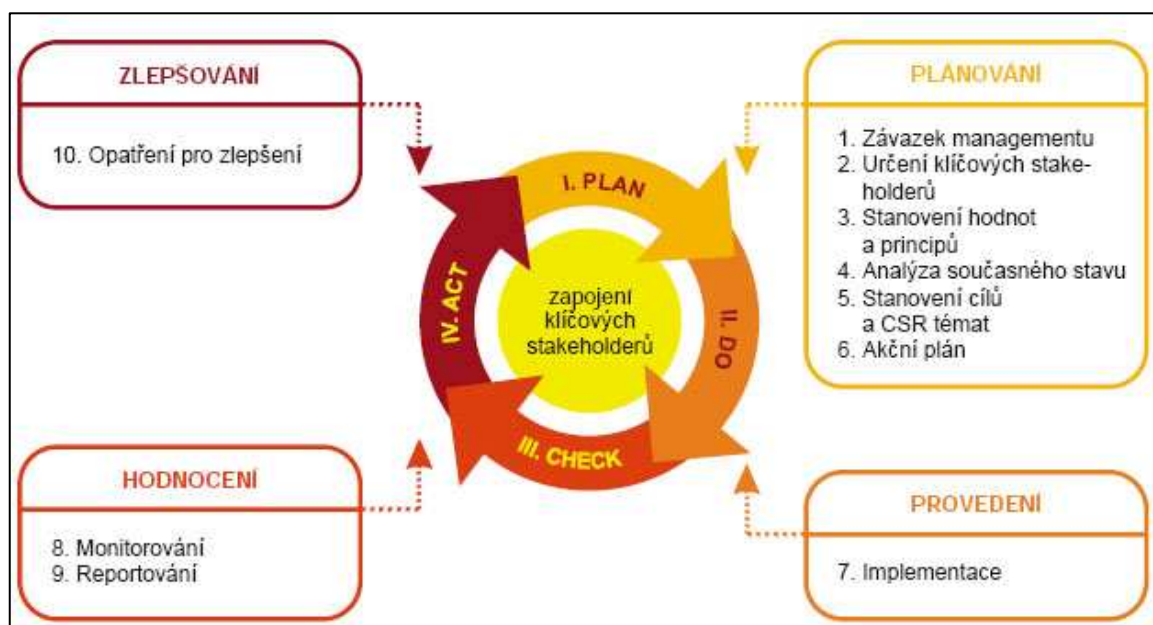
Implementace CSR aktivit by měla být, dle publikace „Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním“, prováděna v deseti krocích.

**Při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky a s ohledem na:**

- poslání podniku,
- firemní kulturu,
- předmět a obor podnikání,
- obchodní strategii,
- environmentální profil,
- profil rizika,
- provozní podmínky.

Následující návod na implementaci je zasazen do rámce PDCA: Plan = plánování; Do = provádění; Check = hodnocení; Act = zlepšování.

**Obrázek 3: Implementace CSR aktivit**



Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=611> [cit. 15.3.2010]

### **1.5.1 Plánování**

První oblastí, na kterou by se měla zaměřit firma, která chce zavést CSR aktivity, je plánování. Tato oblast zahrnuje šest kroků. Prvním je závazek managementu, druhým určení klíčových stakeholderů, dále stanovení hodnot a principů, analýza současného stavu, stanovení cílů a CSR témat a posledním šestým krokem této oblasti je vytvoření akčního plánu.

#### **1.5.1.1 První krok: Závazek managementu**

Jedním z nejdůležitějších kroků zavedení CSR aktivit je přesvědčení vrcholového managementu o nezbytnosti odpovědného přístupu a rozšíření těchto hodnot mezi své zaměstnance. Zaměstnanci by také měli mít možnost se aktivně zapojit do rozhodování o volbě společensky odpovědných aktivit. Vedení by mělo veřejně prohlásit svou podporu odpovědnému podnikání a zavázat se k opatřením, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a na životní prostředí. K efektivnímu zavedení konceptu CSR přispívá osobní přesvědčení vrcholného managementu vycházející z etických postojů a názorů. Vedení by mělo cítit potřebu učinit z firmy nedílnou součást společnosti a prostředí, ve kterém podniká. Odměnou mu budou všechny významné výhody, které CSR podniku přináší. V tomto kroku rozhoduje management také o alokaci zdrojů a vzniká CSR pracovní tým pod vedením vrcholového či CSR manažera.

#### **1.5.1.2 Druhý krok: Určení klíčových stakeholderů**

Podstatou této fáze je identifikace klíčových stakeholderů a jejich zapojení do všech fází implementace CSR. Dialog se stakeholdery poskytuje detailní porozumění jejich potřebám, představuje bohatý zdroj podnětů a pomáhá tak firmě určit témata, na která by se měla v rámci CSR zaměřit.

### 1.5.1.3 Třetí krok: Stanovení hodnot a principů

CSR by mělo vycházet z hodnot, které jsou pro firmu důležité, a které zohledňují zájmy všech definovaných skupin stakeholderů.

Následující tabulka zobrazuje hodnoty, které vyznávají jednotliví stakeholdeři v určitých oblastech CSR.

Tabulka 7: Hodnoty stakeholderů

Oblasti CSR	Stakeholderi	Hodnoty
Trh	vlastníci a investoři	Transparentnost
	zákazníci	osobní přístup
	obchodní partneři	Kvalita
Pracovní prostředí	Zaměstnanci	vzdělávání a rozvoj
Místní komunita	neziskové organizace (NO)	aktivní podpora
Životní prostředí	environmentální NO	ochrana životního prostředí

Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581> [cit. 15.3.2010]

Na základě svých firemních hodnot může společnost sestavit principy odpovědného chování, které představují základní stavební kameny CSR strategie.

### 1.5.1.4 Čtvrtý krok: Analýza současného stavu

V rámci vnitřní analýzy firma hodnotí pozici, ve které se momentálně nachází v konceptu společenské odpovědnosti firem.

**Vnitřní analýza se zaměřuje na následující záležitosti:**

- zákonné požadavky v oblasti životního prostředí, péče o zaměstnance, zákaznického servisu, atd.,
- současné CSR činnosti podniku a způsob měření jejich výkonu,
- prostředky ke komunikaci CSR,
- vynaložené finanční zdroje a interní kapacity,



- přehled současných firemních politik a dokumentů,
- specifika spojená s předmětem podnikání a z něj vyplývající klíčová CSR témata, která mají nebo by mohla mít vliv na podnik,
- očekávané přínosy odpovědného chování pro podnik.

Po analýze vnitřního prostředí přichází na řadu rozbor vnějšího okolí firmy. Konkrétně se provede určení možných externích podnětů (např. globalizace, vstup do EU, nové zákony, technologický rozvoj), průzkum CSR aktivit a nástrojů konkurence, srovnání výkonnosti s nejlepší firmou v oboru (tzv. benchmarking).

#### **1.5.1.5 Pátý krok: Stanovení cílů**

V pátém kroku je nutné stanovení směru, kterým se chce firma v souvislosti se CSR aktivitami ubírat. Společnost si na základě výše zmíněných hodnot a principů určí cíle jednotlivých oblastí CSR. Cíle se většinou vytyčují na období jednoho roku. Konkrétní příklad je uveden v tabulce 8.

**Tabulka 8: Konkrétní cíle CSR oblastí**

Oblasti CSR	Cíle
Trh	Environmentální řízení dodavatelů
Pracovní prostředí	rozšíření přístupu ke vzdělání
Místní komunita	zapojení zaměstnanců do volby podporovaných projektů
Životní prostředí	podpora využívání jízdních kol k dopravě do práce a z práce

*Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581> [cit. 15.3.2010]*

#### **1.5.1.6 Šestý krok: Akční plán**

Posledním krokem první oblasti implementace CSR aktivit je vytvoření akčního plánu, tedy určení odpovědných aktivit, alokace zdrojů, určení pravomoci, odpovědnosti a vytvoření časového plánu. V tabulce 9 jsou uvedeny konkrétní příklady CSR aktivit v souvislosti s cíli uvedenými v tabulce 8.

**Tabulka 9: Konkrétní aktivity CSR oblastí**

<b>Oblasti CSR</b>	<b>Aktivity</b>
Trh	spuštění projektu Environmentální řízení dodavatelů – vybraní dodavatelé podepíší environmentální dodatky, kterými se zaváží, že se budou chovat odpovědně v oblasti ochrany životního prostředí
Pracovní prostředí	zavedení nové formy vzdělávání, jenž spojuje klasickou a online formu výuky
Místní komunita	vznik grantového programu pro zaměstnance, jehož cílem je podpora aktivních zaměstnanců, kteří chtějí něco udělat pro místní komunitu
Životní prostředí	vybudování parkovacích míst pro jízdní kola

*Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581> [cit. 15.3.2010]*

## **1.5.2 Provedení**

V další fázi procesu je pouze jeden krok a to krok sedmý – implementace.

### **1.5.2.1 Sedmý krok: Implementace**

Implementace znamená, že firma postupuje dle vytvořeného akčního plánu a zavádí tím své stanovené CSR aktivity do každodenní praxe firmy.

## **1.5.3 Hodnocení**

Další oblast „Hodnocení“ v sobě zahrnuje dva kroky. V pořadí osmým je krok „Monitorování“ a devátým je krok „Reportování“.

### **1.5.3.1 Osmý krok: Monitorování**

V tomto kroku společnost provádí hodnocení zavedených CSR aktivit. Toto monitorování je prováděno na základě kvantitativních i kvalitativních indikátorů. V následující tabulce jsou uvedeny vzory indikátorů pro měření výkonu CSR aktivit.

**Tabulka 10: Indikátory**

Oblasti CSR	Indikátory
Trh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet dodavatelů, kteří se zapojili do projektu</li> <li>• počet vytvořených dodatků</li> </ul>
Pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• charakter nové formy vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• počet zaměstnanců, kteří absolvovali nový kurz</li> <li>• výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců s kurzem</li> </ul>
Místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet předložených a podpořených projektů</li> <li>• celková suma vynaložená na podporu projektů v Kč</li> </ul>
Životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet parkovacích míst pro jízdní kola</li> <li>• počet zaměstnanců využívající parkovací místa</li> </ul>

Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581> [cit. 15.3.2010]

### 1.5.3.2 Devátý krok: Reportování

Předposledním krokem je krok „Reportování“, jehož prostřednictvím by měl podnik zhodnocené aktivity prezentovat. Formou reportu může být článek ve firemních novinách, v tisku, prezentace na webových stránkách, apod. Reporty se většinou provádějí v jednoročních intervalech a hodnotí se jimi firmou vytyčené cíle. V tabulce 11 jsou uvedeny příklady prezentace dosažených výsledků.

**Tabulka 11: Indikátory**

Oblasti CSR	Dosažené výsledky podle indikátorů
Trh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 z 10 dodavatelů se zapojili do projektu</li> <li>• projekt obsahuje 5 dodatků</li> </ul>
Pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kombinovaný e-learning</li> <li>• 90 % zaměstnanců absolvovalo nový kurz</li> <li>• průzkum nebyl prozatím proveden</li> </ul>
Místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 předložených a 40 podpořených projektů</li> <li>• vynaložená celková suma 700 tisíc Kč</li> </ul>
Životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 parkovacích míst pro jízdní kola v podzemní garáži</li> <li>• 9 % zaměstnanců využívá parkovací místa</li> </ul>

Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581> [cit. 15.3.2010]

### 1.5.4 Zlepšování

Čtvrtá oblast implementačního procesu obsahuje poslední desátý krok „Opatření ke zlepšení“.

#### **1.5.4.1 Desátý krok: Opatření ke zlepšení**

V posledním kroku implementačního cyklu firma navrhuje opatření ke zlepšení výkonu v oblasti CSR, rozšiřuje své odpovědné aktivity, případně mění samotnou CSR strategii. Opatření ke zlepšení vychází především ze strany stakeholderů. V tabulce 12 jsou uvedeny příklady opatření pro zlepšení.

**Tabulka 12: Opatření ke zlepšení**

<b>Oblasti CSR</b>	<b>Opatření ke zlepšení</b>
Trh	přidání dodatků, které usměrňují dobrovolné aktivity dodavatelů v oblasti ochrany životního prostředí
Pracovní prostředí	příprava dalších e-learningových kurzů
Místní komunita	umožnění zaměstnancům aktivně se podílet na podpořených projektech v rámci pracovní doby
Životní prostředí	vybudování šatny se sociálním zařízením

*Zdroj: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581> [cit. 15.3.2010]*

## **1.6 Vývoj konceptu CSR v České republice**

Význam společenské odpovědnosti firem v posledních letech v České republice dynamicky roste. Tento vývoj je dán především institucemi, které se zabývají propagací konceptu CSR. Aktivitami, které pomáhají prosadit společenskou odpovědnost je především pořádání konference, vydávání publikací, výzkumy, vzdělávací činnost a dle mého názoru nejdůležitější aktivita – sestavování žebříčků společensky odpovědných firem.

Mezi instituce zabývající se tématem odpovědného chování můžeme v České republice zařadit především organizaci Business Leaders Forum, dále pak Hospodářskou komoru ČR, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Institut Svazu průmyslu, CEBRE – Česká podnikatelská reprezentace při EU, CSR Konsult, Projekt GARDE – Globální odpovědnost, a další.

Velký podíl na rozšiřování konceptu CSR mají velké zahraniční nadnárodní společnosti, které do ČR transformovaly společensky odpovědné chování firem. Další vývojovou příčinou je skutečnost, že stále více českých firem pocítuje rostoucí tlak západoevropských a amerických odběratelů a investorů k přijetí eticky odpovědného podnikání. Nemalý význam má také tlak Evropské unie. Cílem je podpořit české podniky a zvýšit tím konkurenceschopnost Evropy na globálním trhu.

České firmy si stále více uvědomují, že přijetím společensky odpovědného chování pomáhají měnit podnikatelské prostředí jako celek, odlišují se od konkurence, stávají se žádaným transparentním partnerem a atraktivním zaměstnavatelem. Více o vývoji konceptu CSR v příloze č. 1.

## **2 PRAKTICKÁ ČÁST – CSR VE SPOLEČNOSTI TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o.**

V této praktické části mé diplomové práce se budu zabývat společenskou odpovědností firmy TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. (dále jen TEMPO). V této společnosti pracuji již třetím rokem. Jedná se o přední vzdělávací a konzultační organizaci v ČR. Motivem mé práce je přesvědčení managementu firmy k přijetí CSR konceptu (1. krok oblasti „plánování“ implementačního procesu), analyzovat CSR aktivity v této firmě (4. krok oblasti „plánování“ implementačního procesu), navrhnout, jaké další oblasti společenské odpovědnosti by firma mohla rozvíjet (5. krok oblasti „plánování“ implementačního procesu) a provést externí analýzy průzkumu konkurence – jako prostředek obhajoby, aby se top management firmy TEMPO začal společenskou odpovědností firmy více zabývat. Velmi důležitým krokem je také určení klíčových stakeholders (2. krok oblasti „plánování“ implementačního procesu), těmi jsou ve firmě TEMPO klienti, zaměstnanci, dodavatelé a především top management společnosti (viz. kapitola 2.2.1 Vize společnosti). V kapitole 2.2 Vize a hodnoty společnosti TEMPO je charakterizován 3. krok oblasti „plánování“ implementačního procesu. Sestavení akčního plánu (6. krok oblasti „plánování“ implementačního procesu) bude následovat po rozhodnutí o přijetí CSR konceptu top managementem firmy.

### **2.1 *Historie společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING***

Společnost TEMPO byla založena v září roku 1996 v Ostravě s cílem stát se renomovaným vzdělávacím centrem v oblasti počítačového a osobnostního vzdělávání. Společnost vstoupila na trh specializovaného vzdělávání v oblasti zvyšování počítačové gramotnosti, manažerských a podnikatelských dovedností a jazykových kurzů. Díky rychlému rozvoji aktivit v moravskoslezském kraji firma v roce 1998 otevřela školicí centrum také v Praze. Zkušení odborní lektori z těchto dvou center poskytují vzdělávací a konzultační služby klientům z celé České republiky. V současné době má společnost více než 150 pracovníků.

Podstatným mezníkem v rozvoji společnosti TEMPO byla možnost spolupráce na evropských projektech. Již od roku 1998 společnost participuje na projektech mezinárodních evropských programů, jako jsou např. Leonardo da Vinci, Socrates, Culture 2000, INTI, AGIS, a další. Společnost se také podílela na přípravě a realizaci projektů na národní úrovni v rámci programů Phare, EQUAL a projektů z programů ESF /Evropský sociální fond/ a ERDF /Evropský fond regionálního rozvoje/.

Společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR a díky této akreditaci se v rámci akreditovaných programů aktivně podílí na vzdělávání úředníků státní správy. Softwarové kurzy této společnosti jsou akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Na základě úspěšného absolvování softwarových kurzů získají účastníci certifikát, který je státně uznávaný pro demonstraci kvalifikace. Společnost vlastní také certifikát o akreditaci střediska pro ECDL testování. Koncept ECDL (v mimoevropských zemích označován jako ICDL) vznikl v západní Evropě jako reakce na problémy spojené s prudkým rozvojem informačních technologií. Bylo třeba definovat pojem počítačová gramotnost a stanovit objektivní minimum znalostí, které člověk potřebuje, aby mohl informační technologie, zejména výpočetní techniku a její programové vybavení, úspěšně a efektivně využívat. Přínos konceptu ECDL spočívá v tom, že předkládá mezinárodně uznávanou, objektivní a standardizovanou metodu pro ověření počítačové gramotnosti pomocí praktických testů. Úspěšní absolventi ECDL testů získají doklad o dosažení mezinárodně uznávané kvalifikace pro práci s počítačem - ECDL Certifikát, který je v rámci států Evropské unie doporučen a používán jako standard základní počítačové vzdělanosti.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. disponuje povolením Ministerstva práce a sociálních věcí ČR ke zprostředkování zaměstnání. Uvedené povolení se vztahuje nejen na české občany, ale také na kandidáty ze států Evropského hospodářského prostoru a mnoha států Asie, Severní a Jižní Ameriky.

Kurzy a semináře pořádané touto společností jsou výjimečné především kvalitou lektorů. Například seminář Rétorika a komunikace je lektorován Doc. Janem Přeučilem, hercem, pedagogem a vynikajícím rétozem praktikem.

## 2.2 Vize a hodnoty společnosti TEMPO

Společnost TEMPO je dynamicky se rozvíjející firmou, s čímž souvisí také vize a hodnoty touto společností prezentované.

### 2.2.1 Vize společnosti

*„Zaměřujeme se na hledání a vytváření nových příležitosti abychom dosáhli trvalého růstu. Pomáháme naším klientům úspěšně se rozvíjet. Aktivním zaměstnancům nabízíme individuální přístup a možnosti seberealizace. S dodavateli vytváříme dlouhodobé partnerské vztahy.“*

*„Jsme dynamickou vzdělávací a poradenskou firmou a v maximální míře chceme využívat dotací EU pro rozvoj našich klientů.“*

*[<http://www.tempo.cz/o-spolecnosti-vize/>, cit. 1.3.2010]*

### 2.2.2 Hodnoty společnosti

Společnost vyznává tyto hodnoty:

- Společnost se zaměřuje se na výsledky.
- Pomáhá klientům růst a spolupodílí se na jejich úspěchu.
- Vytváří dlouhodobý vztah s partnery.
- Zaměřuje se na uspokojování individuálních potřeb klientů a partnerů.
- Ve změnách hledá příležitost i výzvu - je flexibilní.
- Má profesionální a proaktivní přístup.
- Trvale rozvíjí své kompetence.
- Vytváří příležitosti pro aktivní zaměstnance a partnery.
- Zisk reinvestuje do rozvoje firmy.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Zdroj: TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. [online]. Vize a hodnoty. [cit. 1.3.2010]. Dostupné z WWW: <http://www.tempo.cz/o-spolecnosti-vize/>



## **2.3 CSR ve společnosti TEMPO**

Na základě vnitřní analýzy ve společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. jsem zjistila, že tato firma v současné době již provozuje několik CSR aktivit, a to jak v oblasti sociální, environmentální, tak ekonomické. Níže jsou uvedeny konkrétní společensky odpovědné aktivity, které firma TEMPO provozuje a dále aktivity, které by v této společnosti mohly být zavedeny a rozvíjeny. Jsou rovněž rozčleněny do tří oblastí – environmentální, sociální a ekonomické. Společnost by se chtěla zaměřit především na ekologii, proto budu této oblasti ve své práci věnovat více prostoru. Návrh následujících aktivit byl proveden na základě dialogu s klíčovými stakeholders firmy TEMPO.

### **2.3.1 Environmentální oblast**

Společnost TEMPO by se v nejbližší době chtěla zaměřit především na rozvoj environmentální oblasti. Ekologické aktivity lze v této společnosti zahájit kdykoliv. Může se začít celým souborem opatření, ale má smysl ho zavádět i v postupných krocích. Ke správnému fungování je nutné motivovat všechny zaměstnance firmy TEMPO. Zavedená opatření by se měla zabezpečit například formou závazné směrnice.

Top management společnosti bych chtěla podpořit v možnosti zavést tzv. „Zelenou kancelář“. Jedná se o kancelářský nebo jiný provoz, při jehož fungování jsou dodržována kritéria vedoucí ke snížení negativního dopadu na životní prostředí, úsporám materiálu, energie a finančních prostředků.

#### **Tipy pro „Zelenou kancelář“:<sup>11</sup>**

- V kanceláři třídíte papír, plasty a další odpad.\*
- Repasujete tonery a cartridge.\*

---

<sup>11</sup> Více informací o „Zelené kanceláři“: Společenská odpovědnost firem [online]. Zelená kancelář. [cit. 7.3.2010]. Dostupné z WWW: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=618>

- Minimalizujte odpad tím, že budete tisknout z obou stran papíru.#
- Používejte vratné barely na pitnou vodu.
- Nakupujte ekologicky šetrné produkty (recyklovaný papír, ekologicky šetrné čisticí prostředky, Fair Trade produkty, atd.).\*
- Instalujte zařízení a zajistěte opatření pro úsporu energie (světla s čidly na pohyb, úsporné žárovky, důkladná izolace, atd.).
- Podporujte své zaměstnance k využívání MHD, jízdních kol či jiných ekologicky šetrných prostředků na cestě do práce a z práce.
- Přemýšlejte o nahrazování osobního setkání s obchodními partnery videokonferencí.#

*\* Hvězdičkou jsou označeny aktivity, které již společnost TEMPO provozuje.*

*# Křížkem jsou označeny aktivity, které společnost TEMPO v současné době zavádí.*

### **2.3.1.1 Důsledky ekologicky příznivého provozu**

- Snížení zátěže životního prostředí díky pořizování environmentálně příznivého zboží a služeb.
- Poptávka zvyšuje dostupnost výrobků příznivějších pro životní prostředí na trhu.
- Příklad pro ostatní občany, úřady, firmy.
- Podpora uvádění na trh a další šíření ekologicky příznivých výrobků.
- Finanční úspory a tudíž větší konkurenceschopnost.
- Efektivnější nakládání se zdroji – úspora vody a energií.
- Tvorba dobrého jména firmy – ohleduplné jednání k životnímu prostředí ocení většina zákazníků i obchodních partnerů.
- Stimulace ekologické inovace výrobků.
- Zdravější prostředí pro pracovníky a návštěvníky.

### **2.3.1.2 Oblasti ekologicky příznivého provozu**

- Kancelářské potřeby, papír a výrobky z papíru
- Nakládání s odpady
- Spotřeba energie

- Vytápění budov
  - Úsporně energetická opatření - izolace budov, zlepšení kvality oken
  - Osvětlení
- Čištění a úklid
- Hospodaření s vodou
- Doprava

#### ***2.3.1.2.1 Kancelářské potřeby, papír a výrobky z papíru***

Výroba a spotřeba papíru a nejrůznějších kancelářských potřeb může působit negativní dopady na životní prostředí a lidské zdraví. Spotřeba papíru neustále stoupá. Produkce papíru a celulózy je závislá na velké spotřebě dřeva. Masivní těžba dřeva nepříznivě ovlivňuje lesní ekosystémy. Předpokládá se, že celosvětová roční spotřeba vzroste ze 300 mil. tun v roce 1997 na více než 400 mil. tun v roce 2010. V České republice vzrostla produkce papíru a lepenky za posledních pět let o 29%. Také oblast spotřeby zaznamenala prudký nárůst. V roce 1993 připadalo na 1 obyvatele České republiky 61 kg papíru, v roce 2005 to bylo již 133,3 kg papíru na osobu.

Na výrobu papíru a celulózy je potřeba velké množství energií, dřeva, vody a chemických látek. Vedlejšími důsledky jsou emise skleníkových plynů, pevné odpady a kapalné odpady.

Na spotřebě papíru s ve značné míře podílejí především kanceláře. I s rozvojem moderních informačních a komunikačních technologií, zůstává papír – „tištěné slovo“ – hlavním pracovním médiem. Nízké náklady na tisk, rostoucí kvalita tisku, jeho snadná dostupnost a také vysoká preference tištěných materiálů jsou příčinou toho, že tištěné dokumenty tvoří stále nedílnou součást práce v kancelářích a vedou k nárůstu spotřeby papíru. Přitom úsporné nakládání s papírem, omezování spotřeby, opětovné využívání a recyklace použitého papíru významně přispívá k ochraně životního prostředí (nižší spotřeba dřeva a chemických látek, nižší produkce látek znečišťujících vodu a nižší produkce papírových odpadů).

**V kancelářích by se proto měly dodržovat tyto aktivity:**

- minimalizace spotřeby papíru,
- preference recyklovaného papíru,
- použití ekologicky šetrných a tuzemských výrobků,
- šetrný přístup k výrobě a distribuci propagačních, informačních materiálů, publikací, apod.

**2.3.1.3 Doporučení v environmentální oblasti – kancelářské potřeby**

Minimalizace spotřeby papíru lze dosáhnout především tím, že pracovníci společnosti TEMPO omezí tisk nebo kopírování materiálů, které skutečně nepotřebují. Pokud se tímto budou lidé v kancelářích řídit, ušetří se nejen velké množství listů papíru a sníží se produkce papírového odpadu, ale může se i ušetřit i skladovací místo, které zabírá spoustu prostoru a v neposledním řadě dojde také k úspoře nákladů. V mnoha případech jsou elektronické kopie dokumentů nebo různých materiálů dostačující. Další možností omezení spotřeby papíru je jeho opětovné využití. V kancelářích společnosti bude zřízeno místo na papír popsaný z jedné strany, který je vhodný ke psaní poznámek, tisku či kopírování různých konceptů, návrhů či emailů, pokud se jejich vytištění nelze vyhnout.

**Pracovníci by se měli snažit o dodržování těchto aktivit:**

- prohlížení nebo editování dokumentů v elektronické podobě,
- u rozsáhlých dokumentů, které se musí vytisknout:
  - změnit nastavení okrajů,
  - změnit velikost písma,
  - zmenšit mezery mezi řádky,
- změnit nastavení tiskárny – tisk dvou stránek na jeden list papíru,
- využít oboustranného tisku a kopírování,
- preferovat elektronickou korespondenci.

Při práci v kanceláři by se měl používat recyklovaný nebělený papír. Naopak by se firma měla vyvarovat používání běleného papíru, při jehož výrobě se používá chlór,

který se může dostávat do životního prostředí a vytvářet jedovaté dioxiny, které jsou karcinogenní, poškozují imunitní systém či jinak negativně ovlivňují lidské zdraví. Nebělený papír je zesvětlován za použití jiných chemikálií, jež jsou méně škodlivé pro životní prostředí. Některé značky neběleného papíru jsou ve stupni bělosti srovnatelné se standardním běleným papírem. Na trhu jsou dostupné výrobky obsahující výroby obsahující 100% recyklovatelného a neběleného papíru. Jedná se o velmi široké spektrum výrobků zahrnující například různé typy papírových archů, tiskopisů, formulářů, sešity, bloky, diáře, obálky, pokladní kotouče, tašky, šanony a pořadače z hladké lepenky, hygienické papíry (toaletní papír, kapesníčky, ubrousky, ručníky, utěrky), atd.

Společnost TEMPO pravidelně nakupuje nebělené hygienické papíry (tzn. toaletní papír, ubrousky, ručníky) a také nebělené obálky. Úkolem je snaha o rozšíření nakupování těchto 100% recyklovatelných a nebělených výrobků. Touto aktivitou dojde nejen k ochraně životního prostředí, ale také k úspoře nákladů, jelikož nebělené papíry jsou podstatně levnější.

U ostatních kancelářských potřeb (tužky, pera, fixy, kalkulačky, baterie, CD, lepidla, apod.) má platit pravidlo, že odpovědný pracovník společnosti, by měl nakupovat pouze výrobky ekologicky šetrné a pokud možno tuzemské, opětovně využitelné produkty, a dále výrobky označené logem evropské shody „CE – *Conformité Européenne*“ – tyto výrobky splňují požadavky týkající se zdraví, bezpečnosti, životního prostředí a ochrany spotřebitele. Výrobky splňují veškeré náležitosti základních požadavků všech direktiv EU, které se na daný produkt vztahují.

#### **2.3.1.3.1 Energie**

Výroba a spotřeba elektrické energie jsou hlavním faktorem ovlivňujícím životní prostředí. Současné trendy přispívají ke stále se zvyšující spotřebě elektrické energie. Rozvoj průmyslové výroby a nových technologií s sebou přináší produkci nových

výrobků a služeb a tím i nárůst spotřeby elektrické energie. Mezi lety 1999 a 2005 stoupla spotřeba elektrické energie o 13 %.<sup>12</sup>

#### **Spotřeba energie v kanceláři:**

Provoz kanceláří je v současné době velmi náročný na spotřebu elektrické energie. Rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií zaznamenal značný nárůst elektrických spotřebičů. Na její spotřebě se podílí osvětlení, osobní počítače, tiskárny, kopírky, rychlovarné konvice, lednice, mikrovlnné trouby, klimatizace, aj.

Energetická náročnost kancelářských přístrojů však nesouvisí pouze se spotřebou elektrické energie k jejich vlastnímu provozu. Daleko vyšší spotřebu energií představuje jejich výroba a doprava. Tato energie má mnohem větší negativní dopady na životní prostředí než samotný provoz kancelářských zařízení. Výroba kancelářských elektrospotřebičů je náročná i na používané suroviny, kterých je v přírodě omezené množství a jejichž výroba vnáší do životního prostředí škodlivé látky. Řada komponentů kancelářských přístrojů může obsahovat i toxické látky jako je rtuť, PVC, ftaláty, apod.

#### **2.3.1.4 Doporučení v environmentální oblasti - energie**

Doporučením pro firmu TEMPO v této oblasti environmentálních aktivit je zajištění odpovědného výběru kancelářských spotřebičů, jejich šetrné používání a následná likvidace. Toto vše může podstatně snížit dopady na životní prostředí a vést k úspoře finančních prostředků. Základní informace o spotřebě elektrické energie a dalších parametrech elektrospotřebičů lze získat z tzv. **energetických štítků**. Nejdůležitější informací je tzv. „třída energetické účinnosti elektrospotřebiče“, přičemž A označuje nejúspornější třídu a G třídu nejméně úspornou. Úkolem pracovníků společnosti TEMPO zodpovědných za nákup spotřebičů bude dbát při výběru na energetickou úspornost a zajistit ekologicky šetrnou likvidaci nepotřebných spotřebičů.

---

<sup>12</sup> Více informací: Pro Atom Web [online]. Spotřeba elektrické energie. [cit. 10.3.2010]. Dostupné z WWW: <http://proatom.luksoft.cz/view.php?cisloclanku=2006030401>

#### **2.3.1.4.1 Osvětlení**

Energeticky úsporné světelné zdroje jsou v ČR a některých dalších zemích označovány logem ELI (Iniciativa pro energeticky úsporné osvětlení), které zaručuje, že tyto výrobky prošly procesem certifikace a splňují podmínky kvality a energetické úspornosti. Osvětlení kanceláří a dalších místností, kde lidé pracují, ovlivňuje pracovní pohodu zaměstnanců. Lidskému zraku nejvíce vyhovuje přirozené osvětlení denním světlem. V případě umělého osvětlení kanceláří je důležité, aby toto osvětlení poskytovalo příznivé světlo pro práci a zároveň minimalizovalo spotřebu elektrické energie.

#### **2.3.1.5 Doporučení v environmentální oblasti - osvětlení**

Většina kanceláří společnosti TEMPO má dostatek denního světla. V místnostech je mnoho oken. V některých kancelářích ovšem dostatek denního světla chybí. Společnost by měla používat úsporné žárovky a zaměstnanci by měli dbát na to, aby se zbytečně nesvítilo a dbát na zhasínání světel při odchodu z kanceláře. Toto jsem měla možnost nově zakomponovat do interních směrnic, kterými se musí všichni pracovníci řídit. Viz. příloha č. 2 – Interní směrnice, modul č. 25 Obecné informace.

#### **2.3.1.5.1 Voda**

Voda je základní složkou životního prostředí – představuje nezastupitelnou podmínku života na Zemi. Zhruba 96,5% veškeré vody se nachází ve slané podobě v mořích a oceánech. Sladká voda tvoří jen 3,5% veškerých vodních zásob, z toho 69% se nachází v ledovcích, 30% tvoří podzemní vody a zbytek představuje povrchová a atmosférická voda. Vodní zdroje v České republice mají jedinečný charakter. Díky poloze ČR, která se nachází na rozvodnici Severního, Baltského a Černého moře, a díky pahorkatému reliéfu naprostá většina vodních toků odvádí vodu na území sousedních států. Obnovitelné zdroje vody jsou proto výhradně závislé na atmosférických srážkách.

Spotřeba vody v ČR za posledních 15 let výrazně poklesla. V průběhu posledních let se také podařilo výrazně snížit množství znečišťujících látek vypouštěných do řek. Bez ohledu na vývoj posledních let představuje nedostatek zdravotně nezávadné vody jednu z největších hrozeb současného světa. Světová populace v současnosti užívá 54 % všech dostupných zdrojů sladké vody. V důsledku růstu populace se má tento podíl v roce 2025 zvýšit na 70 %. S nedostatkem vody se každodenně potýká přes 1,1 miliardy obyvatel planety. Spotřeba vody se v různých částech světa značně liší. V západní Evropě je spotřeba vody přibližně 120 – 200 litrů na osobu a den a v USA je to dokonce 300 litrů na osobu denně. V chudých zemích Jihu je naopak spotřeba vody výrazně nižší a činí cca 10 litrů na osobu a den. Světová zdravotnická organizace (WHO) považuje za hygienické minimum 100 litrů na osobu a den.

Šetrné nakládání s vodou může v kancelářích přinést snižování spotřeby vody, snižování produkce odpadních vod, a tím i snižování finančních nákladů za vodné a stočné. Dále např. úspory energie, která se používá k ohřevu vody. V konečném důsledku šetrné nakládání s vodou vede k ochraně vodních zdrojů a vodních ekosystémů.

#### **2.3.1.6 Doporučení v environmentální oblasti - voda**

Společnost TEMPO by měla pokračovat ve snaze o snížení spotřeby vody především nákupem a používáním pákových baterií. Zaměstnanci společnosti by mohli být více motivováni k šetření vody, kdyby na určitém viditelném místě ve firmě visela cedulka s následujícími informacemi o spotřebě vody.

**V kancelářích, případně v běžném životě potřebujeme vodu především k následujícím činnostem (údaje v litrech):**

- spláchnutí toalety 10 - 12
- mytí nádobí v myčce 15 - 30
- mytí rukou 3
- koupel ve vaně 100 - 150



- sprchování 60 - 80
- praní v pračce 40 - 80
- mytí automobilu 200
- práce v kuchyni 5 - 7

#### **2.3.1.6.1 Doprava**

Doprava se velmi výrazně podílí na znečišťování životního prostředí. V České republice je největším problémem nárůst silniční dopravy, nekvalitní silniční struktura, pomalá a nekvalitní železniční doprava, což vede k nárůstu osobní silniční dopravy.

**Nejvíce životní prostředí i lidské zdraví ohrožuje stále narůstající automobilová doprava, protože:**

- znečišťuje ovzduší – doprava je jedním z hlavních producentů nebezpečných skleníkových plynů, a to díky velké míře využívání převážně fosilních paliv. Omezení těchto plynů dosáhneme pouze preferováním jiných druhů dopravy nebo technologickými změnami - vývojem vozidel s velmi nízkou spotřebou fosilních paliv a zároveň rozvojem vozidel s alternativními pohony a změnou chování dopravců i uživatelů,
- znečišťuje vodu a půdu,
- ohrožuje stávající ekosystémy,
- je hlučná a vytváří nepříznivé vibrace – to je problémem zejména ve velkých městech,
- při častých dopravních nehodách dochází k velkému množství smrtelných, těžkých i lehkých zranění, znečištění životního prostředí a k velkým majetkovým škodám,
- negativně ovlivňuje lidské zdraví – hluk, znečištěné životní prostředí, dopravní nehody,
- negativně ovlivňuje životní styl – nedostatek pohybu a z něj vyplývající škody na zdraví.

### **2.3.1.7 Doporučení v environmentální oblasti - doprava**

Pracovníci společnosti TEMPO by měli být motivováni k využívání veřejné hromadné dopravy, popř. k pěší chůzi. Je-li přece jen nezbytné použít individuální automobilovou dopravu, měla by společnost podporovat (např. vzděláváním v ekologické oblasti) tzv. **car-pooling** – jedná se o sdílení automobilu několika osobami při jízdě na pravidelné trase do práce. Dotyčné osoby se střídají nebo se dělí o provozní náklady.

Další variantou, která může zamezit znečištění životního prostředí je možnost práce z domova, kterou firma TEMPO svým zaměstnancům v určitých případech umožňuje. V únoru 2010 jsem pro společnost TEMPO vypracovala interní směrnici, jejíž součástí byla pravidla chování při home office. Pravidla určují práva a povinnosti zaměstnanců při práci z domova. V současné době ve společnosti neexistují žádná pravidla, za jakých okolností lze o home office zažádat - to je prozatím pouze na individuální domluvě s přímým nadřízeným.

Významnou oblastí, ve které by společnost mohla napomoci k ochraně životního prostředí je plánování služebních cest. Tyto cesty směřují převážně do Prahy, kde má společnost pobočku a většinou se k přepravě využívá osobní automobil. Společnost by se měla snažit motivovat zaměstnance k jízdě vlakem, popř. dbát na to, pokud jedou autem, aby bylo plně vytíženo a nejelo zbytečně zároveň několik aut.

#### **2.3.1.7.1 Odpady**

Dle zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů je odpadem „každá movitá věc, které se osoba zbavuje nebo má úmysl nebo povinnost se jí zbavit“. Ročně je v ČR produkováno cca 30 miliónu tun odpadu, další tisíce tun odpadu jsou do ČR dovezeny ze zahraničí. Každoročně vzniká problém, co dál se vzniklým odpadem. Únik plyných odpadů či kontaminované vody do okolního prostředí nebo nevhodné uskladnění, hromadění či likvidace odpadu může těžce poškodit životní prostředí, zejména ovzduší, půdu, vodu a zdraví lidí. Krajním řešením

by měly být skládky odpadů a spalování odpadů, naopak jako optimální řešení se jeví recyklace odpadů či jejich jiné využití. Ročně každý občan České republiky vyprodukuje 150 – 200 kg odpadu, z toho 62% těchto odpadů tvoří papír, plasty, sklo a bioodpad – tedy odpad, který lze recyklovat. Zhruba 3% tvoří nebezpečný odpad a 35% tvoří směsný odpad. Společnost i všichni jednotliví zaměstnanci by měli dbát na třídění odpadů!

#### **Odpady v kancelářích lze rozdělit na:**

- recyklovatelné odpady nebo-li na odpady, které lze opět využít – patří sem především papír, plasty, sklo, nápojové kartony a biologicky kompostovatelný odpad, apod.
- objemné odpady – jež patří do sběrných dvorů například koberce, kancelářský nábytek, vyřazené přístroje, apod.,
- nebezpečné odpady jako zářivky, galvanické články či chemikálie, které patří do sběrných dvorů nebo pojízdné sběrný,
- směsný odpad – tedy odpad, který nelze zařadit do žádné z uvedených skupin.

#### **2.3.1.8 Doporučení v environmentální oblasti – odpady**

Společnost TEMPO třídí odpad, především dbá na důkladné třídění plastových láhví. Menší důraz se však klade na recyklaci papíru, kterého je v kancelářích opravdu velké množství! Tento papír končí v obyčejných koších, což vidím jako velký problém, který by měl být co nejdříve napraven. Pokud bude společnost dodržovat důkladné třídění odpadů, zamezí tím vzniku skládek, umožní roztříděný odpad dále zpracovat, správnou recyklací se sníží množství nebezpečného odpadu a zamezí se kontaminaci životního prostředí.

### 2.3.2 Sociální oblast

Největší důraz klade společnost TEMPO na rozvoj lidského kapitálu, a to prostřednictvím vzdělávacích programů. Zaměstnanci této firmy mají možnost zcela zdarma navštívit jakýkoliv seminář, který společnost pořádá. Jedná se především o manažerské semináře podporující rozvoj obchodních dovedností, komunikace, vedení lidí, a dále semináře zaměřené na konkrétnější oblasti jako např. personalistika, sekretářka – asistentka, komunikace s médii, a v neposlední řadě také kurzy, jejichž náplň lze využít v každodenní praxi např. asertivní jednání, odstraňování a prevence proti stresu, etiketa. Mimo tato dobrovolná školení zaměstnavatel pořádá pro své zaměstnance různé druhy pravidelných specifických školení ušitých na míru konkrétním pozicím ve firmě. Hojně využívaná je také možnost účastnit se počítačových školení.

Mezi další firemní benefity firmy můžeme zařadit možnost využívání firemního automobilu pro soukromé účely. Zaměstnanci na určitých pozicích mohou využívat mobilní telefon také k soukromým účelům. Všichni zaměstnanci, kteří ke své práci využívají firemní notebook ho mohou využívat také k soukromým účelům.

Samozřejmostí je zajištění pitného režimu na pracovišti a to nejen v horkých dnech. Pracovníci mají po celý rok k dispozici nejen slazené i neslazené minerálky, ale také kávu a čaj.

Co se týče rovných příležitostí a rozmanitosti zaměstnanců, společnost TEMPO dává příležitost mnoha studentům vysokých škol, které zaměstnává již jako studenty a samozřejmě vítá jejich setrvání ve firmě také po ukončení studia. Dává příležitost také absolventům vysokých škol, spolupracuje s úřadem práce a zaměstnává zdravotně postižené spoluobčany. Průměrný věk pracovníků společnosti TEMPO je velmi nízký, neboť společnost zaměstnává mnoho osob mladších 25 let. Mladé lidi v této společnosti láká především velmi přátelská atmosféra a možnost kariérního postupu. Poměr mužů a žen na řídicích pozicích středního managementu je vyrovnaný.

### **2.3.2.1 Doporučení v sociální oblasti**

Dle mého názoru by se společnost TEMPO měla zaměřit na slad'ování osobního a pracovního života. Tento, v současnosti velmi moderní, pojem (angl. *Work-life-balance*) v sobě zahrnuje možnosti lepšího skloubení pracovního a osobního života. Mezi nejčastější formy podpory patří umožnění práce z domova, flexibilní pracovní doba, sdílení pracovního místa a firemní školky.

Pracovníkům společnosti TEMPO je sice umožněna práce z domova, ale pouze výjimečně, na základě předešlé domluvy a pouze z určitých důvodů a za určitých předpokladů.

V poslední době se ve firmě vedou debaty o možnosti založení firemní školky. Ředitel společnosti si uvědomuje, že zaměstnává mnoho mladých žen, které si v nejbližších letech určitě budou chtít založit rodinu. Z tohoto důvodu uvažuje o možnosti zřízení firemní školky v horizontu cca 2 let.

#### **Firemní školky**

Založení a provozování předškolního zařízení je velmi náročný proces, a každý zaměstnavatel jistě zvažuje především vysokou finanční zátěž spojenou s novou školkou. V současné době je možné čerpat dotace z EU, které pokryjí značnou část nákladů na založení a dokonce i na provoz firemní školky po dobu 24 měsíců. Jedná se o výzvu číslo 54 - Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a slad'ování pracovního a rodinného života v rámci Operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“, která byla zveřejněna 11. ledna 2010 Ministerstvem práce a sociálních věcí. Cílem výzvy je prosazování cílených opatření pro plnění principu rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce a vytváření podmínek pro soulad rodinného a pracovního života.

Firemní školky mají mnoho výhod. Pro zaměstnance to je především: umístění školky v budově zaměstnavatele nebo v její blízkosti, jednoduchá dostupnost pro kojící matky, pomoc zaměstnavatele v organizaci péče o dítě, souhra pracovního a rodinného života, flexibilní otevírací doba školky, jistota udržení pracovní pozice, zlepšení finanční situace v době mateřské dovolené, zachování rodičovského příspěvku.

Pro zaměstnavatele jsou to především následující výhody: zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce, omezení fluktuace zaměstnanců, vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance, zvyšování loajality zaměstnanců, zvyšování motivace zaměstnanců, udržení kvalifikovaných zaměstnanců, zvýšení prestiže firmy, uplatnění politiky rovných příležitostí (dle požadavků antidiskriminační legislativy).

### **Firemní dobrovolnictví**

Další oblastí, která by se mohla ve firmě rozvíjet je firemní dobrovolnictví. Na základě komunikace se zaměstnanci ve firmě TEMPO se budeme snažit prosadit návrh vysadit každoročně několik stromů. Počet se bude odvíjet od toho, kolik kilogramu papíru za daný rok ve firmě bude spotřebováno. Jedná se o obecně známý a firmami využívaný tzv. filantropický den (angl. výraz: *volunteering day*). Tento nápad se mezi zaměstnanci shledal s velkým ohlasem. Nyní záleží pouze na vedení společnosti, jak se k tomuto návrhu postaví. Možným prostředkem, který by top management firmy přesvědčil, že se jedná o dobrý a prospěšný projekt je skutečnost, že při této činnosti dochází nejen ke zlepšení životního prostředí, ale také zaměstnanci společnosti se setkají při jiné příležitosti než pouze v kanceláři. Budou rozvíjet a upevňovat své vzájemné vztahy a zároveň tím přispějí ke zdravějšímu pracovnímu prostředí. Firmě tento projekt může přinést upevnění postavení na trhu, dobré jméno, loajalitu zaměstnanců a také nové obchodní příležitosti. Uplatňování CSR principů v oblasti místní komunity směřuje k oboustranně výhodnému vztahu vedoucí k vzájemnému posilování vazby mezi podnikem a jeho okolím, jehož je podnik nedílnou součástí.

### **Další aktivity sociální oblasti CSR, které by zaměstnanci dle krátkého dotazování nejvíce uvítali:**

- Navýšení dovolené a volna.
- Častější možnost práce z domova.
- Společenské akce pro zaměstnance.
- Sportovní a relaxační vyžití.
- Příspěvek na dojíždění do práce.
- Příspěvek na hlídání.

### 2.3.3 Ekonomická oblast

Hlavními oblastmi ekonomických aktivit CSR jsou etický kodex společnosti, transparentnost, odmítání korupce, kvalitní a bezpečné produkty a služby, marketingová a reklamní etika, dobré vztahy se zákazníky, dodavateli, partnery a s investory.

Společnost TEMPO buduje své jméno a postavení na trhu především tím, že si zakládá na dobrých vztazích se zákazníky. Věří, že kvalitní vztahy vedou ke všeobecné spokojenosti a zajišťují dlouhodobou spolupráci. Tuto skutečnost má také zpracovanou ve vizích společnosti (viz. bod 2.2.1. Vize společnosti). Oboustrannou spokojenost lze doložit množstvím referenčních dopisů. Níže je citován úryvek z referenčního dopisu od společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s. (viz. příloha č. 3).

*„Se společností TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. jsem začali spolupracovat v roce 2003, a to ve dvou oblastech rozvoje našich zaměstnanců – počítačového a osobního vzdělávání. Na základě hodnocení absolventů školení můžeme potvrdit, že služby poskytované společností TEMPO jsou na vysoké úrovni. Odbornost lektorského týmu je vysoká a školení jsou organizována profesionálně, s maximální pečlivostí. ... Zaměstnanci naší společnosti se již mnohokrát přesvědčili, že péče o zákazníka je pro společnost TEMPO prvořadým úkolem. Proto věříme, že se vzájemná spolupráce bude prohlubovat i nadále a bude stejně příjemná, úspěšná a inspirující. Služby dodané společností TEMPO byly vždy provedeny ve vynikající kvalitě, řádně, přesně dle našich požadavků a stanovených harmonogramů.“*  
[<http://www.tempo.cz/reference-referencni-dopisy/>, cit. 15.3.2010]

Své dobré vztahy buduje také na základě řádného plnění závazků. Více citace z referenčního dopisu od společnosti IKEA Česká republika s.r.o. (viz. příloha č. 4)

*„Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. patří mezi naše stabilní dodavatele vzdělávacích služeb. Dodavatelovy služby se vyznačují vysokou flexibilitou, profesionálním, ale také lidským přístupem a vždy řádným plněním závazků a smluvními podmínkami. Dodavatel je výrazně prozákaznický orientovanou organizací...“*  
[<http://www.tempo.cz/reference-referencni-dopisy/>, cit. 15.3.2010]

Další aktivitou podporující odpovědný přístup k zákazníkům je zřízení nové bezbariérové pobočky. Dobré vztahy s dodavateli se ve společnosti TEMPO vyznačují především tím, že firma dodržuje smlouvy a platí včas faktury.

#### **2.3.3.1 Doporučení v ekonomické oblasti**

V současné době začínám ve společnosti TEMPO pracovat na etickém kodexu. Několik pravidel etického chování jsem již popsala v Interní směrnici, kterou pro společnost píše od ledna 2010 (viz. příloha č. 5 – Interní směrnice, modul č. 3 Firemní kultura). Vypracování etického kodexu bude následovat. Po sepsání všech pravidel etického podnikání firmy, tyto skutečnosti společnost zveřejní také na svých internetových stránkách a mělo by proběhnout školení zaměstnanců.

Společnost TEMPO by měla nadále budovat své dobré vztahy se zákazníky, zjišťovat jejich spokojenost a přijímat návrhy ke zlepšení. Dále by měla firma dbát na stále se zvyšující kvalitu poskytovaných služeb, sledovat nové trendy a flexibilně se jim ke spokojenosti zákazníků přizpůsobovat.

Naposledním úkolem je udržení si dobrých vztahů s dodavateli a pokud to bude možné zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů. Monitoring CSR praktik v dodavatelsky odběratelském řetězci je jedním z nejúspěšnějších nástrojů šíření CSR konceptu. V rámci reklamní etiky by měl být kladen důraz na poskytování jasných a přesných informací o produktech a firma by měla dbát na dodržování etického kodexu.

#### **2.3.4 Shrnutí doporučení všech tří oblastí CSR**

Společnosti TEMPO jsem poskytla řadu doporučení, většina se vztahuje především k environmentální oblasti, kterou si společnost zvolila za klíčovou. Mé další návrhy se zabývají také sociální a ekonomickou oblastí společenské odpovědnosti, ve snaze zavést ve společnosti ucelený koncept CSR aktivit a dát jí tímto možnost zviditelnit se na trhu a zvýšit svou konkurenceschopnost.



## **2.4 Průzkum konkurence**

Jako podklad pro přesvědčení top managementu firmy TEMPO o CSR aktivitách, jsem ve své práci provedla průzkum konkurence. Výběr konkurenčních vzdělávacích a konzultačních firem jsem ve své práci provedla na základě svých zkušeností s největšími konkurenty, dále na základě návrhů odborných poradců firmy TEMPO a prostřednictvím internetového portálu EduCity. EduCity je největší elektronický katalog školení, kurzů a poradenských služeb v ČR a na Slovensku. Pravidelně nabízí 39 000 školení a kurzů od 2 300 dodavatelů z ČR i zahraničí. Kritériem volby respondentů byla velikost podniků a také vlastnictví (poukázání na rozdíly českého a zahraničního vlastnictví). Pro svůj empirický výzkum jsem využila sekundárních volně dostupných dat.

### **2.4.1 TOP Consulting, spol. s r.o.**

První společností, kterou jsem zkoumala v rámci CSR aktivit, byla společnost TOP Consulting, spol. s r.o., která byla, dle výpisu z obchodního rejstříku, založená 30. července 1996. Na internetových stránkách této firmy není žádná zmínka o tom, že by společnost byla aktivní v některé ze tří oblastí CSR. Firma pouze nabízí seminář Work-life-balance, díky kterému pomáhá najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

### **2.4.2 Pragoeduca, a.s.**

Vzdělávací společnost Pragoeduca, založená v roce 1990, se stala dne 22. 2. 2008 členem mezinárodní skupiny Demos se sídlem v Paříži, která vznikla v roce 1972 a v současné době patří mezi dvě největší vzdělávací společnosti ve Francii. Vzhledem ke skutečnosti, že je společnost členem mezinárodní skupiny by se dalo očekávat, že se firma bude hlásit ke společensky odpovědnému chování. Firma se ovšem na svých stránkách zabývá pouze nabídkou vzdělávacích kurzů a ostatními záležitostmi souvisejícími s předmětem podnikání.

### 2.4.3 IBM Česká republika, spol. s r.o.

Třetí zkoumanou společností je IBM Česká republika, spol. s r.o. založená 20. prosince 1990 jako dceřiná společnost nizozemské firmy IBM Central and Eastern Europe B.V. Tato firma ve velké míře podporuje společenskou odpovědnost. Důkazem je získání ocenění za inovativní řešení nejnaléhavějších společenských a environmentálních problémů světa. Více citace z tiskové zprávy společnost: „Společnost IBM získala prestižní ocenění Coffey International Award za inovativní využití svých odborných znalostí z oblasti technologií k řešení největších společenských problémů naší doby. Ocenění bylo uděleno na výroční akci Business in the Community (BITC) Awards for Excellence 6. července 2009...“.<sup>13</sup> IBM získala ocenění za projekt World Community Grid, což je virtuální výpočetní síť. Tento projekt plně odráží vizi IBM o Chytřejší planetě, podle níž systémy – od rozvodných sítí až po zdravotnictví – mohou fungovat efektivněji právě díky vzájemně propojeným sítím, zvýšenému množství dat a pronikání inteligence do přístrojů a zařízení každodenního života.

Společnost IBM zároveň vydala 6. července 2009 zprávu Corporate Responsibility Report o svých aktivitách v oblasti CSR. V této zprávě společnost popisuje, jak IBM minimalizuje dopad svých činností na životní prostředí vývojem inovativních technologií na úsporu energie a omezování emisí skleníkových plynů, opakovaným využíváním a recyklací IT vybavení a využíváním ekologicky vhodnějších materiálů ve svých produktech a procesech. IBM implementuje svou iniciativu společenské odpovědnosti v dodavatelském řetězci, spolupracuje s průmyslovou skupinou v sektoru elektroniky na prosazování společenské odpovědnosti v dodavatelském řetězci a zvyšuje využívání širokého okruhu dodavatelů v globálním měřítku. Společnost poskytuje svým zaměstnancům odborná školení, programy péče o zdraví a wellness a příležitosti získat globální zkušenosti, podporuje reformy zdravotnictví a další témata veřejné politiky pro 21. století. Dalšími CSR aktivitami této společnosti je několikaletý provoz firemní školy a program rovnosti mužů a žen.

---

<sup>13</sup> Celé znění tiskové zprávy: IBM Česká republika [online]. Tisková zpráva. [cit. 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <http://www.ibm.com/news/cz/cs/2009/07/06/m688453e90149a87.html>

#### **2.4.4 TÜV SÜD Czech s.r.o**

TÜV SÜD je vedoucí společností v oblastech inspekce, certifikace a testování systémů, procesů, výrobků a služeb. Rozsah aktivit zahrnuje také konzultační, schvalovací, expertní činnosti a školení ve všech odvětvích průmyslu a služeb. TÜV SÜD Group byla založena v Mnichově před 140 lety. V České republice je zastoupena od roku 1995 firmou TÜV SÜD Czech s.r.o. Společnost na svých webových stránkách prezentuje chartu kvality a etický kodex. Chartou kvality se podnik například zavazuje: *„Přispívat k ochraně zdraví, majetku, bezpečnosti člověka a životního prostředí. Rozvíjet další možnosti služeb v duchu obchodní strategie zaměřené na člověka. Dodržovat zásadu otevřené komunikace se zákazníkem.“* [http://www.tuv-sud.cz/cz/o\_firme, cit. 16.3.2010]

#### **2.4.5 Gradua-CEGOS, s.r.o.**

Tato společnost působí na českém trhu od 1. září 1997. Veřejně neprohlašuje, že by byla společensky odpovědnou firmou. Na svých stránkách pouze uvádí dvě aktivity, které by se mohly zařadit do konceptu CSR. První aktivitou je, že se firma od listopadu 2005 stala adoptivním rodičem sovice sněžné v Zoologické zahradě hl. města Prahy. Druhou je skutečnost, že skupina Cegos zaslala pomoc obětem zemětřesení na Haiti ve výši 50 000 euro.

#### **2.4.6 ECS Edconsia, s.r.o.**

Jedním s největších konkurentů společnosti TEMPO je společnost ECS Edconsia, s.r.o. Firma poskytuje poradenství a komplexní servis v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a firem. Pořádá vzdělávací kurzy a pomáhá firmám získat dotace z Evropské unie. Tato společnost se nezabývá společenskou odpovědností firem.

#### **2.4.7 AKADEMIE ORLITA s.r.o.**

Ani další velký konkurent z Moravskoslezského kraje – vzdělávací a poradenská společnost Akademie Orlita, nemá na svých internetových stránkách jedinou zmínku o jakékoliv aktivitě konceptu CSR.

#### **2.4.8 FUTURUM vzdělávací institut s.r.o.**

Tato chrudimská společnost, ačkoliv patří spíše mezi menší firmy, má na svých internetových stránkách zveřejněny dvě společensky odpovědné aktivity. Podporuje projekty „Adrenalin bez bariér“ a „Barevný svět dětí“. Občanské sdružení Adrenalin bez bariér si klade za cíl propojit handicapované a zdravé populace při společných aktivitách a bourání pomyslných bariér a předsudků ve společnosti, kde stále mnohdy převládá názor, že postižení nemohou podobné činnosti vykonávat. Mezi společné aktivity patří čtyřkolky, rafting, tandemové seskoky, vodní lyžování, lyžování, apod. Barevný svět dětí je projekt pomáhající dětem v ústavní péči. Podstatou je předcházet zbytečnému umístění dětí do ústavů, pomoci dětem rozvíjet sebe sama a podpořit rodinu v těžké životní situaci.

#### **2.4.9 SMARTER Training and Consulting, s.r.o.**

Společnost SMARTER Training and Consulting, s.r.o. vznikla v roce 2003 jako vzdělávací, poradenská a výzkumná společnost. Tato firma nemá na svých internetových stránkách jedinou zmínku o jakékoliv společensky odpovědné aktivitě.

#### **2.4.10 top vision s.r.o.**

Top vision působí na trhu rozvoje manažerů od začátku roku 2001. Pojmy jako jsou charita a pomoc potřebným této společnosti nejsou cizí a podpora charitativní činnosti je jednou z dlouhodobých aktivit. Do současnosti společnost podporovala mnohé dětské domovy a instituce pomáhající převážně handicapovaným.

V současné době dává firma přednost dlouhodobým projektům a spolupracuje zejména s Nadací pro transplantace kostní dřeně. Dalším podpořeným projektem je sbírka peněz na vybavení neonatologického oddělení na Bulovce speciálním kombinovaným krevním analyzátozem, pomocí Nadačního fondu Zdeňky Žádníkové. Další aktivitou je snaha o zlepšení a zavádění nových vědeckých postupů při transplantaci pomocí Občanského sdružení pro transplantaci buněk.

#### **2.4.11 Shrnutí průzkumu konkurence**

Mým průzkumem prošlo cca 25 vzdělávacích a konzultačních společností, z toho naprostá většina nepodporuje koncept CSR. Společenská odpovědnost firem je u těchto firem v současné době ve svých začátcích a žádná ze společností nemá ucelenou koncepci CSR. Výjimkou je firma IBM, která realizuje programy společenské odpovědnosti, které jsou založeny na řešení komplexních problémů v oblasti vzdělávání, environmentální ochrany a velkou měrou v sociální interní i externí oblasti (podpora rozvoje občanské společnosti a komunit). Z dalších zkoumaných společností, pouze čtyři firmy na svých stránkách prezentují aktivity, které můžeme brát za společensky odpovědné, ale jedná se často pouze o nahodilé a krátkodobé aktivity.

Tato situace je zapříčiněna dle mého názoru především tím, že se jedná o malé a střední podniky, které nemají o společenské odpovědnosti takové povědomí jako velké společnosti, které většinou přebírají aktivity ze svých mateřských firem v zahraničí.

Pro společnost TEMPO to znamená, že se může zařadit k těm několika firmám, které rozvíjí své CSR koncepty a zvýší si tím prestiž nejen mezi odběrateli a dodavateli, ale bude také velmi atraktivním podnikem pro své stávající i potenciální zaměstnance. Důležitým předpokladem těchto pozitivních přínosů je především dostatečná externí komunikace o těchto skutečnostech.

## Závěr

Téma společenské odpovědnosti firem mne velmi zaujalo. Je to pojem, o kterém se v poslední době hodně mluví. Mnoho firem chce být společensky odpovědnými. Myslím si, že některé to dělají jen pro své zviditelnění se, jiné toto téma berou opravdu vážně a CSR aktivity se stávají součástí jejich firemní kultury. Myslím si, že společensko odpovědné aktivity jsou u firem v ČR v současné době prozatím pouze ve svých začátcích a velký „boom“ v této oblasti teprve nastane. Řekla bych, že v ČR jen malé procento veřejnosti ví o tom, co to vlastně CSR neboli společenská odpovědnost firem je. Mělo by se o tomto tématu více mluvit a firmy by měli své CSR aktivity více mediálně prezentovat. V tom případě by podle mne začala větší soutěživost a více firem by začalo uvažovat, jak by mohli být více společensky odpovědné, což by mělo pozitivní dopad na celou společnost. V poslední době jsem kromě různých sbírek na pomoc Haiti zaznamenala jen jednu reklamu v rádiu, ve které se prezentovala společnost ArcelorMittal, jejichž 500 zaměstnanců darovalo krev. Upoutávka nabádala, aby i ostatní obětovali 100 minut svého času (tak dlouho prý trvá odběr krve) a přidali se k nim - aby tak v rámci společenské odpovědnosti pomohli těm, kteří to potřebují.

Ve své práci jsem se zabývala tématem společenské odpovědnosti firem, v aplikační části potom konkrétně CSR aktivitami u společnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. V teoretické části jsem popsala historii společenské odpovědnosti, její tři pilíře, funkci stakeholderů, implementaci CSR aktivit a charakterizovala jsem vývoj konceptu CSR v České republice. V praktické části jsme se zaměřila na tři oblasti CSR ve společnosti TEMPO, navrhla jsem konkrétní doporučení a provedla průzkum konkurence. Mým dílčím cílem bylo shromáždit dostatečné množství informací, které by přesvědčily top management společnosti TEMPO o přijetí CSR aktivit, popř. celého konceptu společenské odpovědnosti. Myslím si, že má práce je dostatečným podkladem pro rozhodnutí o přijetí CSR konceptu a vhodný základ pro další rozšiřující materiály o společensky odpovědných aktivitách ve firmě TEMPO.

Cílem mé práce bylo zanalyzovat společensky odpovědné aktivity ve společnosti TEMPO a doporučit jakým směrem by se firma mohla dále ubírat. Mým úkolem bylo najít argumenty, které by top management společnosti přesvědčily, že přijetí konceptu CSR může firmě přinést mnoho výhod. Pokud zaměstnavatel zapojí své zaměstnance do CSR aktivit, získá tím vyšší loajalitu zaměstnanců, nižší procento fluktace zaměstnanců, nižší absenci, vyšší satisfakci zákazníků, posílí tím firemní kulturu, bude více atraktivní pro nové talenty a zlepší profil společnosti u místní komunity a klientů. Výhody ovšem nejsou pouze na straně zaměstnavatele, jsou také na straně zaměstnanců. Jedná se především o výhody spojené se zapojením pracovníků do CSR aktivit: rozvoj profesních, administrativních a osobních schopností a dovedností, profesní růst, cenná teambuildingová zkušenost a tvorba vazeb mezi zaměstnanci, překonání bariér, nové vztahy, osobní uspokojení, atd.

Jedním z doposud dosažených úspěchů pro mě bylo, že se mi bez problému, za pomoci spolupracovníka ze středního managementu firmy, podařilo zavést jednu malou, ale podle mne velmi prospěšnou ekologickou aktivitu, a tou je text za automaticky nastaveným podpisem, který by se snažil zamezit zbytečnému tisknutí emailů (viz. příloha č. 6). Text jsme navrhli v tomto znění:

**Pojďme chránit přírodu... Netiskněme zbytečně emaily!**

Analýzou konkurence jsem zjistila, že vzdělávací společnosti nemají dostatečně rozvinuté koncepce společenské odpovědnosti. Velký problém vidím všeobecně v nedostatečné prezentaci těchto aktivit, a to jak v médiích, tak také u samotných firem, které veřejně neinformují o svých CSR aktivitách.

## Seznam literatury

FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.

KLABUSAYOVÁ, N., BURDILÁKOVÁ, R., ZLÁMALOVÁ, J., *Ochrana spotřebitele, geneze a současnost*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 164 s. ISBN 978-80-248-2037-8.

KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

KUPČÍKOVÁ, L.; PACÁK, J. *Ekologicky šetrný, ekonomicky přínosný provoz kanceláře*. 1. vyd. Praha: Ústav pro ekopolitiku, o.p.s., 2006. 96 s. ISBN 978-80-903244-0-4.

PERRINI, F.; POGUTZ, S.; TENCATI, A. *Developing Corporate Social Responsibility*. 1st ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. 249 p. ISBN-13: 978 1 84542 782 5.

PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

ŠANCOVÁ, V. a kol. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS o.s., 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X.

CSReurope [online]. We Build on Earth. [citováno 5.11.2009]. Dostupné z WWW: <[http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show\\_solution&solution\\_id=570](http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=570)>.

*Společenská odpovědnost firem* [online]. Databáze dobrých příkladů. [citováno 10.11.2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/company.aspx>>.

*Nadace rozvoje občanské společnosti* [online]. Třetí role univerzit. [citováno 13.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.nros.cz/programy-nros/fond-cerych/novinky/sbornik-autorskych-prispevku>>.



*Wikipedia* [online]. Jacques Delors. [citováno 13.1.2010]. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Jacques\\_Delors](http://cs.wikipedia.org/wiki/Jacques_Delors)>.

*CSR Europe* [online]. CSR. [citováno 13.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.csreurope.org/>>.

*Vláda české republiky* [online]. Lisabonská strategie. [citováno 13.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/lisabonska-strategie/lisabonska-strategie-15285/>>.

*Společenská odpovědnost firem* [online]. Triple-bottom-line. [citováno 13.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/List.aspx?T>>.

*EurActiv* [online]. Sdělení Evropské komise z roku 2002. [citováno 13.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.euractiv.cz/evropske-institute/link-dossier/transparentnost-rozhodovani-v-eu-a-pravo-na-informace-000059>>.

*Wikipedia* [online]. Trojí zodpovědnost. [citováno 13.1.2010]. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Troj%C3%AD\\_zodpov%C4%9Bdnost](http://cs.wikipedia.org/wiki/Troj%C3%AD_zodpov%C4%9Bdnost)>.

*Společenská odpovědnost firem* [online]. Ekonomický pilíř CSR. [citováno 14.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=522>>.

*DHL* [online]. Praktické příklady ekonomické oblasti. . [citováno 14.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.dhl.cz/publish/cz/cz/about/odpovednost.high.html>>.

*Společenská odpovědnost firem* [online]. Environmentální pilíř CSR. [citováno 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=531>>.

*Skanska* [online]. Skanska. [citováno 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.skanska.cz/cz/>>.

*Skanska* [online]. Skanska - udržitelný rozvoj. [citováno 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Udrzitelny-rozvoj/>>.

*Skanska* [online]. Skanska – etický kodex. [citováno 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Na-Etický-kodex/>>.

*Skanska* [online]. Skanska – politika „Pěti nul“. [citováno 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Udržitelný-rozvoj/Skanska-Udržitelný-rozvoj/Politika-Peti-nul/>>.

*Společenská odpovědnost firem* [online]. Sociální pilíř CSR. [citováno 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=613>>.

*Vodafone* [online]. Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2008/09. [citováno 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.vodafone.cz/pdf/WebBookPrint02.pdf>>.

*CSR solutions* [online]. Sociální pilíř. [citováno 16.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-solutions.cz/SOCIALNI%20PILIR%20CSR%20PPT%20PREZENTACE.pdf>>.

*Společenská odpovědnost firem* [online]. Určení klíčových stakeholderů. [citováno 19.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/Page.aspx?urceni>>.

*Společenská odpovědnost firem* [online]. Zapojení stakeholderů. [citováno 19.1.2010]. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/Page.aspx?zapojeni>>.

*CSR-online* [online]. Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí [citováno 22.11.2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>>.

*TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o.* [online]. Historie společnosti. [citováno 1.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.tempo.cz/o-spolecnosti-profil/>>.

*TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o.* [online]. Vize a hodnoty. [citováno 1.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.tempo.cz/o-spolecnosti-vize/>>.

*Internetová publikace.* [online]. Ekologicky šetrný, ekonomicky přínosný provoz kanceláří a rejstříky ekovýrobků. [citováno 7.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.veronica.cz/?id=200>>.

*Společenská odpovědnost firem* [online]. Zelená kancelář. [citováno 7.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=618>>.

*LIVING TREE PAPER CO.* [online]. Why use nonwood fiber for papermaking? [citováno 9.3.2010]. Dostupné z WWW: <[http://www.livingtreepaper.com/about\\_faq.html](http://www.livingtreepaper.com/about_faq.html)>.

*Pro Atom Web* [online]. Spotřeba elektrické energie. [citováno 10.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://proatom.luksoft.cz/view.php?cislocclanku=2006030401>>.

*Business Center* [online]. Zákon o odpadech. [citováno 10.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/odpady/>>.

*Firemní školky* [online]. Výhody. [citováno 14.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.firemni-skolky.eu/vyhody/>>.

*Firemní školky* [online]. Aktuality. [citováno 14.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.firemni-skolky.cz/>>.

*Evropský sociální fond* [online]. Výzva číslo 54. [citováno 14.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-v-ramci-oblasti-2>>.

*Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Deset kroků implementace. [citováno 15.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

*CSR-solutions* [online]. Ekonomický pilíř. [citováno 15.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-solutions.cz/csr>>.

*RWE* [online]. Dobročinná sbírka na pomoc Haiti. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.rwe.cz/cs/tiskove-zpravy-20-1-2010-rwe-usporadala-dobrocinnou-sbirku-na-haiti/>>.

*EduCity* [online]. TOP vzdělávací firmy. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/vyhody-educity>>.

*Top consulting* [online]. Informace o firmě. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://topconsulting.cz/home.html>>.

*TÜV SÜD Czech* [online]. Charta kvality, etický kodex. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <[http://www.tuv-sud.cz/cz/o\\_firme](http://www.tuv-sud.cz/cz/o_firme)>.

*IBM Česká republika* [online]. Tisková zpráva. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.ibm.com/news/cz/cs/2009/07/06/m688453e90149a87.html>>.

*Gradua-CEGOS* [online]. O nás. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.gradua.cz/o-nas/podporujeme.html>>.

*Pragoeduca* [online]. Profil společnosti. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.pragoeduca.cz/lang/11/>>.

*SMARTER Training and Consulting* [online]. O společnosti. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.smarter.cz/o-spolecnosti>>.

*ECS Edconsia* [online]. ECS Edconsia. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.ecs-edconsia.cz/>>.

*AKADEMIE ORLITA s.r.o.* [online]. O společnosti. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://orlita.cz/>>.

*FUTURUM VZDĚLÁVACÍ INSTITUT s.r.o.* [online]. Podporujeme. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.futurum-vzdelavani.cz/podporujeme>>.

*Adrenalin bez bariér* [online]. Aktivita. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.adrenalinbb.cz/>>.

*Barevný svět dětí* [online]. O nás. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <[http://www.barevnysvetdeti.cz/cz/?name=o\\_nas](http://www.barevnysvetdeti.cz/cz/?name=o_nas)>.

*Top vision* [online]. Charita. [citováno 16.3.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.topvision.cz/partnerstvi/charita/>>.

## Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Ekonomický pilíř .....	6
Tabulka 2: Environmentální pilíř.....	9
Tabulka 3: Sociální pilíř – pracovní prostředí .....	14
Tabulka 4: Sociální pilíř – místní komunita .....	16
Tabulka 5: Projekty nadace Vodafone Česká republika .....	17
Tabulka 6: Analýza stakeholderů dle jejich očekávání .....	21
Tabulka 7: Hodnoty stakeholderů .....	28
Tabulka 8: Konkrétní cíle CSR oblastí .....	29
Tabulka 9: Konkrétní aktivity CSR oblastí.....	30
Tabulka 10: Indikátory.....	31
Tabulka 11: Indikátory.....	31
Tabulka 12: Opatření ke zlepšení .....	32
Obrázek 1: Maticová analýza stakeholders .....	22
Obrázek 2: Postup spolupráce se stakeholdery .....	22
Obrázek 3: Implementace CSR aktivit .....	26

## Seznam použitých zkratk

Apod.	A podobně
BLF	Business Leaders Forum
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
IT	Informační technologie
MHD	Městská hromadná doprava
Mj.	Mimo jiné
NO	Nezisková organizace
OSN	Organizace spojených národů
TEMPO	TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o.
Tzv.	Takzvaný
Viz.	Lze vidět

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu u její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

Bc. Zuzana Kozarová

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Výškovická 563/164  
700 30 Ostrava - Výškovice

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Průzkum Business Leaders Forum

Příloha č. 2 – Interní směrnice, modul č. 25 Obecné informace

Příloha č. 3 – Referenční dopis společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s.

Příloha č. 4 – Referenční dopis společnosti IKEA Česká republika s.r.o.

Příloha č. 5 – Interní směrnice, modul č. 3 Firemní kultura

Příloha č. 6 – Ukázka textu za automatickým podpisem emailu





